

SALGÓTARJÁN AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Térségfejlesztés a korszerű városmarketing eszközeivel

TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló.....	5
Térségfejlesztés, a korszerű városmarketing eszközeivel (részletes tartalomjegyzék).....	17
Bevezetés.....	21
Helyzetelemzés.....	31
Stratégiai dimenziók.....	56
Salgótarján marketingkommunikációs programja.....	86
Marketingszervezet, intézményrendszer.....	119
Mellékletek.....	152
Kiegészítés a marketing szervezetek, intézményrendszer című fejezethez.....	162
Idegenforgalmi marketing.....	165
Bibliográfia.....	178
Interjúlista.....	179

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Salgótarján, a maga nyolcvanegynéhány éves urbánus múltjával a fiatal városok közé tartozik. Következésképpen eleve nem rendelkezik olyan tradicionális kulturális, történelmi örökséggel, amelyre imázsát, identitását alapozhatná. A város 20. századi, gyors fejlődését mindenekelőtt a szénnek és a bányászatra települt nehéziparnak köszönheti, amelynek fejlesztése a Felvidék elszakadása nyomán elsőrendű országos érdek volt. A második fejlődési szakaszban, 1945 után, amikor Salgótarján Nógrád megye székhelye, legnagyobb legjelentősebb városa lett, a gazdasági szempontok mellett politikai motívumok is közrejátszottak az újabb nagyarányú ipartelepítésnek.

A rendszerváltást követően, miként szerte az országban, ez a jellegzetesen nagyipari jelleg gazdasági szerkezet összeomlott. A bányászat megszűnt, a nehézipari üzemek egymás után zárták be kapuikat, a mai Salgótarján már messze nem az a füstölgő kéményes, jellegzetes közép-európai iparváros, mint volt. Sajátos módon Salgótarjánról mégis ez a kép rögzült a legtöbb honfitársunk emlékezetében.

Ezt a kedvezőtlen, elavult képet kívánja a város vezetése gyökeresen megváltoztatni, amely úgy döntött, hogy elkészíteti a település marketing stratégiáját. Az előzetese egyeztetések, interjúk során egyértelművé vált, hogy ez a feladat jóval többet jelent, mint a szűken vett marketing vagy kommunikációs stratégia, hiszen lényegében előbb „ki kell találni” magát a várost, meghatározni a jövőképét, fejlesztési stratégiáját, amire aztán egy markáns és karakterisztikus marketing és kommunikációs stratégiát alapozni lehet. Amikor döntés született a városmarketing stratégia kidolgozásáról, akkor tulajdonképpen az az igény fogalmazódott meg, hogy paradigma-váltásra van szükség a városfejlesztésben. Olyan új fejlesztési stratégiát kell megalkotni, amely elszakad az általános és sematikus megoldásoktól. Olyan újszerű megközelítésre – programokra, akciókra – van szükség, amely rövid távon megakadályozza a település visszafejlődését, hosszabb távon pedig egy vonzó és élhető település vízióját adja.

Ez azért is nehéz feladat, mert aligha lehet eltagadni, hogy az itt élő embereknek még ma is sokkal inkább múlt, mintsem jövőképük van. Kevés olyan város van az országban, ahol olyan erős nosztalgia lenne érezhető a hatvanas, hetvenes évek iránt, mint Salgótarjánban. Ez részben érthető is, hiszen a 30-40 évvel ezelőtti Salgótarján kifejezetten sikeresnek számított: gyarapodó, fejlődő, a politika megkülönböztetett figyelmét élvező város volt, olimpiai bajnokokat adó futballcsapattal, nagyarányú lakásépítéssel, Hild-díjjal elismerve. Mivel Salgótarján bányái és ipara biztosították a környékbéli települések lakosságának megélhetését is, ez a jelenség jóval túlgűrűzik a város határain.

Mindezek ismeretében nem könnyű a pozitív küldetés és jövőkép kialakítása, a városmarketing vezérelveinek megfogalmazása, s még inkább nehéz e pozitív jövőkép tudatosítása és elfogadtatása. De mégsem reménytelen a feladat, hiszen a városnak és környékének szép számmal vannak olyan erősségei, adottságai, amelyre ezt alapozni lehet: ilyen például Salgótarján fekvése, természeti környezete, a város határában őrködő két várral, a kis-

térség településein fellelhető turisztikai értékekkel, amelyek összehangolva és kiegészítve komoly turisztikai vonzerőt jelenthetnek. Ugyanígy komoly lehetőség lakozik a jól indult, de az utóbbi egy-két évben fejlődésében valamelyest megtorpant ipari parkban és a város barnamezős fejlesztési adottságaiban.

Mindezek jelzik, hogy Salgótarján és térsége egyáltalán nem ítéltetett hanyatlásra, vannak új utakat kínáló kitörési pontjai, megragadható lehetőségei, de ezek csak pontosabb cél-meghatározással, következetesen végigvitt akarattal, magasabb szervezeti szinten, széles összefogással, a térségi együttműködésben rejlő előnyök hatékonyabb kihasználásával valósíthatók meg. Ezek a célok három feladatkörben fogalmazhatók meg: fejlesztés, működtetés, kommunikáció. Ez a három fogalomkör minden településmarketing stratégia alapja. Ezeket az alapeladatokat igyekszünk a marketing napi gyakorlatában felhasználható módon, Salgótarján és a kistérség speciális adottságaiból kiindulva bemutatni jelen tanulmányban.

Marketing szempontból a fő kérdés, hogy mit akarunk „eladni” és hogyan? Mit kívánunk tenni annak érdekében, hogy Salgótarjánról a jelenleginél jobb kép alakuljon ki az országban, hogy a befektetők megismerjék a városban rejlő lehetőségeket, hogy a hazai és a külföldi turisták is felfedezzék maguknak azokat az értékeket, amelyeket a kistérség települései és Palóccország fővárosa, Salgótarján, együttesen kínálni tudnak. A tanulmányban ezekre a lényegi kérdésekre keressük és próbáljuk megadni a választ, mindenekelőtt a Salgótarjáni kistérség komplex területfejlesztési programjára támaszkodva, annak ajánlásait újra gondolva. Ennek a logikának megfelelően épül fel tanulmányunk is, melynek fő fejezetei az alábbiak:

A bevezetés a térségmarketing és a városfejlesztési (gazdaságfejlesztési) stratégia általános összefüggéseit vizsgálja, rámutatva a kettő közötti szoros összefüggésre.

A következő fejezetben áttekintjük a jelenlegi helyzetet, adottságokat a Salgótarjáni kistérség 10 éves fejlesztési tervéből kiindulva, városmarketing szempontok szerint. Ez lényegében a környezet és szituáció elemzésnek felel meg.

A helyzetelemzésen alapulva megfogalmaztuk a város számára javasolt általános stratégiai irányokat, a stratégia célrendszerét, prioritásait, a kínálati mixet.

Az előbbiekhöz illeszkedve került sor a kommunikációs és arculati feladatok meghatározására, javaslatok megfogalmazására a főbb kommunikációs célcsoportokra, a számukra megfogalmazandó üzenetekre, a kommunikációs csatornákra. Ehhez a fejezethez tartozik a város arculati kézikönyve, amelyet önálló mellékletként bocsátunk rendelkezésre.

Az utolsó fejezet részletesen vizsgálja a marketingstratégia megvalósításának feltételrendszerét, különösen a szervezeti, intézményesítési lehetőségeket, javaslatot téve az ezzel kapcsolatos operatív feladatokra, azok ütemezésére is.

Minthogy az idegenforgalom, a turizmus az egyik hangsúlyos eleme lehet a salgótarjáni városmarketingnek, ezért a mellékletben részletesen áttekintettük az ezzel kapcsolatos adottságokat és lehetőségeket.

A tanulmány erőteljesen építkezik a városban és térségében már meglévő tervdokumentumokra, koncepciókra és stratégiákra, azonban megpróbáltuk mindezeket kellően kritikus szemmel áttekinteni és értékelni az abban foglaltak realitását, megvalósíthatóságát, az

eddig eredményeket. A fellelhető tanulmányok mellett munkánkhoz a legfontosabb inputokat azok az interjúk szolgáltatták, amelyeket salgótarjáni látogatásaink során folytattunk a város vezetőivel, képviselőkkel, egyéb szervezetek és intézmények vezetőivel. Ezek során beszélgetőpartnereink részéről szinte aggodalmat és ugyanakkor bizakodást érzékelünk a város és a kistérség jövőjét illetően. Mindannyiuk részéről elszántságot, tenni akarást és felelősségérzetet, valamint nagyfokú együttműködési hajlandóságot is tapasztaltunk. Interjúalanyaink észrevételeit, javaslatait igyekeztünk beépíteni tanulmányunkba. Segítségükért ezúton mondunk köszönetet.

A VÁROSMARKETING SZEREPE A KORSZERŰ VÁROSFEJLESZTÉSBEN

Újszerűsége ellenére ma már egyre több település és térség fejlesztésében alkalmazzák a marketing eszközeit és módszereit annak érdekében, hogy segítsék a térség (település, régió) „eladását”, hozzájárulva piacának szervezéséhez, befolyásolásához. Ezt azáltal érheti el, hogy meglévő és a potenciális célcsoportoknak megfelelő profilokat alakít ki gazdasági és turisztikai területen. Bár gazdasági vonatkozásban gyakran a befektetés ösztönzés áll a középpontban, a településmarketing nem szűkíthető le pusztán erre, még kevésbé a reklámok, kiadványok készítésére és terjesztésére. A követendő városvezetői magatartás marketing szempontból az alábbiak szerint foglalható össze: a város értékeinek, hiányosságainak és lehetőségeinek pontos ismeretében, világosan megfogalmazott stratégia mentén, a kijelölt prioritások szerint működteti a város alrendszerét, továbbá folyamatos egyeztetéssel tompítja a különféle érdekellentéteket, és a távlati céloknak megfelelően hozza meg döntéseit. A városmarketing tehát egyrészt a piaci realitásokra épülő szemléletmódot jelent, másrészt pedig azt a városvezetői gyakorlatot, amely a település egyes alrendszerét tudatosan összehangolva, úgy működteti, hogy tevékenységek egymást erősítve, a városmarketing stratégiában előre meghatározott irányban és mértékben fejtsék ki hatásukat.

A városmarketing jelentősége elsődlegesen a versenyképesség szempontjából emelhető ki. A verseny a globalizáció miatt egyre szélesebb körű; manapság már nem csupán a megyén és a régión belül, hanem a nemzetközi piacon, az egymástól távoli térségek és települések között is éleződik a küzdelem az előnyös pozíciók megszerzéséért. A jó és hatásosan végzett városmarketing ahhoz segíti hozzá Salgótarját, hogy ebben a versenyben helytálljon és sikeres legyen. Ehhez mindenekelőtt ismerni kell a település adottságait, ami alapján ki kell választani azokat a területeket, melyekre a fejlesztéseket és kommunikációt koncentrálni szükséges. Különösen fontos ez a forráshiánnyal küzdő térségek esetében.

A település versenyképességét az határozza meg, hogy mennyivel nyújt többet, jobbat, kellemesebbet, hasznosabbat az egyes célcsoportoknak. Ehhez nyilvánvalóan ismerni kell az egyes célcsoportok sajátos igényeit, hiszen a város csak akkor tekinthető piacképesnek (sikeresnek), ha van valamilyen egyedi értéke, hasznossága az adott célcsoport számára, és képes megfelelni e célcsoportok elvárásainak. A településmarketing egyik legfontosabb feladata, hogy szinte személyre szóló értékeket, hasznosságokat fogalmazzon meg; ezekkel lehet célirányosan kijelölni a fejlesztési feladatokat, és ezek azok a szempontok, amelyeket a kommunikációban is eredményesen tud felhasználni. A marketingszemlélet alapja ez

a vevőorientáció. Ennek a megközelítésnek kell jellemeznie a település vezetőinek – önkormányzat, a terület és az egyes személyek – szemléletét, ennek kell megnyilvánulnia valamennyi szervezet, hivatal viselkedésében, és a szolgáltatók magatartásában is.

A legfontosabb célcsoportok, amelyekre figyelemmel kell lenni:

- * A lakosság: a már régebben a régióban élő helyi lakosság, valamint a hosszabb távra lakhelyül a régiót választó vagy a munkalehetőségek által odavonzott, illetve odacsábítandó új lakosok.
- * A turisták, kirándulók, akik a hely vonzereje miatt általában rövidebb időt töltenek ott, és csak alkalmanként jelennek meg a térségben. Különbséget kell tenni a külföldi és a hazai turisták között.
- * A gazdasági élet szereplői, a vállalkozások az egyik legfontosabb célcsoport, hiszen a város fejlődését alapvetően erre a csoportra lehet alapozni. Különbséget kell tenni a helyi, vagy a már korábban betelepült vállalkozások, illetve az odacsábítandó befektetők közt.
- * A kormányzati szervek: a központi források megszerzése, valamint a nagyobb térségi fejlesztési elképzelések formálása szempontjából fontos célcsoport.

De nem csak a „vevőkkel”, a célcsoportokkal kell tisztában lenni, hanem azzal is, hogy mi is az a „termék”, amit a városmarketing segítségével el akarunk adni számukra. Nyilvánvaló, hogy nem valamilyen tárgyiasult formában megjelenő termékről van szó, a mi portékánk inkább a szolgáltatásokhoz hasonlítható. A hasonlóság abban áll, hogy egyiknél sincsenek olyan objektív, kézzelfogható tulajdonságok, amely alapján a „termék” minősége mérhető lenne, így, amikor a „vásárlás” alkalmával a vevő bizalmat szavaz a településnek, az arról kialakult szubjektív kép, a település imázsa alapján hozza meg döntését.

Salgótarján esetében ezért különösen fontos, hogy a jelenlegi, jellemzően kedvezőtlen képet egy pozitív imázs váltsa fel. A település, mint termék, abban is különbözik az „igazi” terméktől, hogy a különböző célcsoportok eltérő várakozásokkal rendelkeznek a várost, a kistérséget illetően: a befektető üzleti lehetőséget keres; a turista a látnivalóért, a tájképi szépségekért jön a városba; a helyi lakos egészséges környezetet, a jó iskolarendszert, a megbízható közlekedést, a közbiztonságot részesíti előnyben, stb.

A település tehát sok különböző szolgáltatás kombinációjaként áll elő, megkülönböztető jegye éppen ez a komplexitás. További sajátossága a hosszú fejlesztési szakasz. A települést, mint helyterméket alkotó tényezők szinte mindegyike vagy fizikailag nehezen alakítható, vagy beidegződésekre, megszokásokra épül, amely lassan változik. Az épített környezet esetében akár történelmi távlatokat is jelenthet, amíg a település elnyeri arculatát, de ugyanilyen lassan alakul ki vagy változik meg a gazdasági, társadalmi tényezők képe is.

Salgótarjánt mai, hátrányos helyzetéből sematikus megoldásokkal nem lehet kimozdítani. A település és környezete adottságaiból és helyzetéből kiindulva kell megfogalmazni azt a néhány konkrét akciót, amelyre az erőforrásokat koncentrálni célszerű. A városmarketing

célja többek között ez a koncentráció. A jelen munka célja ezért lényegében a város fejlesztése, egy hosszú távú vezetési és cselekvési program kidolgozás révén. Ez úgy lehetséges, ha a városmarketing intézménye átveszi a fejlesztés-politika alakításának szakmai feladatait is. A városmarketing célja tehát lényegesen több, mint a városban folyó marketingtevékenység megtervezése és összehangolása; lényegében egy új városfejlesztési stratégia megalapozását is jelentheti.

KIINDULÓPONT: A VÁROS ÉS TÉRSÉGE JELENLEGI HELYZETE, KÖRNYEZETE

Ahhoz, hogy egy új (megújított) település- és térségfejlesztési stratégiát felvázoljunk, a jelenlegi adottságokból, illetve környezeti feltételekből kell kiindulni. Ennek érdekében részletes helyzetértékelést végeztünk, amelynek summázatát az alábbi SWOT analízis adja:

Erősségek

- * A vonzáskörzetben rendelkezésre áll egy többszintű telephely kínálat a befektetések vonzására, jelen vannak barnamezős és zöldmezős területek is a fejlesztésekhez.
- * A gazdaságban egyre nagyobb részt kapnak a KKV-k, a nagyvállalati struktúra lebomlott, a vállalkozások száma fokozatosan növekszik.
- * Az EU-csatlakozásunk után bővültek a szlovák-magyar kapcsolatok, az EU-s támogatási rendszerek preferálják a határon átnyúló együttműködéseket.
- * A város földrajzi elhelyezkedése kedvező a logisztikai fejlesztésekhez, az észak-déli kapcsolatok erősödése fejlesztéseket indukál a térségben.
- * Az ellátás, a kereskedelem és a gazdasági szolgáltatások terén jelentős fejlődés következett be és a vonzáskörzet ellátása még újabb befektetéseket visz a térségbe ezekben az ágazatokban.
- * A termelés visszaesésével és technológiai váltással az ipari szennyezés mértéke jelentősen visszaesett, kedvezőbbek a mutatók, az életminőség javult.
- * A civil szervezetek magas száma, és aktivitásuk, amelyek által kezdeményezői és programgazdái lehetnek a fejlesztési projekteknek.
- * A megyeszékhely szorosan együttműködik a vonzáskörzetével, domináns szerepet tölt be a fejlesztéseknél.
- * Hátrányos helyzetű térségként Salgótarján és vonzáskörzete versenyelőnyt élvez a befektetések vonzásában, ezáltal kormányzati támogatáshoz juthat a munkahelyteremtésben.
- * A vonzáskörzetben erős a közösségi szellem, a hagyományok őrzése kiemelkedő, amely alapja lehet idegenforgalmi fejlesztéseknek.
- * Erős a város érdekérvényesítő képessége a központi döntéshozók irányában, s ez a közpénzek bevonását segítheti a hosszabb távú célok megvalósulásához.

Gyengeségek

- * A város külső megítélése a térségen kívül élők körében tartósan negatív, amely gátolja a befektetéseket, és turisztikai fejlesztéseket.
- * A munkaerő képzettsége és a befektetők igényei között jelentős eltérések vannak, nem mű-

ködik munkaerő piaci monitoring rendszer a vonzaskörzetben.

- * A magasabban képzett munkaerő és az értelmiség elvándorlása volt megfigyelhető az elmúlt években, amely rontja a térség versenyképességét.
- * A városon belül a hátrányos helyzetű csoportok „tömbösödése” kedvezőtlen városkép kialakulásához vezet, a várost azonosítják egyfajta szürke szocialista iparvárossal, amely konzerválhatja a térség mai, hátrányos helyzetét.
- * A korábbi iparvállalati telephelyek és az épületek rontják a városképet.
- * A város domborzati adottságai korlátozzák a fejlesztési területek kijelölését, nincs lehetőség új, vonzóbb életterek kialakításához.
- * Hiányzik a befelé és kifelé egyaránt hatékonyan működő kommunikációs eszközrendszer, amely befolyásolja a fejlesztések magvalósítását, és a lakosság bevonását a változások elindításába.
- * A hátrányos helyzet miatt a külső segítségre való koncentráció van jelen a fejlesztéseknél.
- * A régió belül nem várható Salgótarján központi szerepe, a regionális fejlesztések (főleg az intézményi jellegűek) elkerülik a várost és ez kedvezőtlenebb helyzetbe hozza a források megszerzésében.
- * A közlekedési kapcsolatok rosszak a környező erőcentrumokkal, a város megközelíthetősége (főleg a főváros irányából) gátolja a befektetéseket.
- * A város belső piaca kicsi a kereskedelem és a szolgáltatások fejlődéséhez, az új vállalkozások indulásához, a csökkenő lakosságszám szűkíti a piacot.
- * Alacsony az igény szint a minőségi életfeltételekre (hátrányos helyzetű csoportok), a szocializációs problémák miatt nem alakul ki az emberekben az életkörülmények javítására az igény.
- * Az alacsony iskolázottságú, zömében cigány származású, hátrányos helyzetű népesség beilleszkedési esélyei rosszak, hiányoznak az érdemi felzárkóztatási programok számukra.
- * Jellemző a gyors népességfogyás az elvándorlás miatt, amely gyengíti a térség szerepét és nem vonzó a tőke számára.
- * A városközpont és az alközpontok megjelenése, a szolgáltatások minősége elmarad a kor igényeitől. Nincs áttörés a leromlott városrészek megváltoztatásában, főleg az önkormányzatok és az ingatlanulajdonosok anyagi helyzete miatt.

Lehetőségek

- * A hátrányos helyzet magasabb támogatási szinteket jelent a fejlesztéseknél és vonzó lehet a potenciális befektetők részére.
- * A térségi és határon átnyúló együttműködések fejlesztési lehetőségei megvannak, elsősorban a gazdaság és a kultúra terén (szlovák-magyar kapcsolatok).
- * A külső látogatók vonzása újfajta megközelítéssel, programcsomagok összeállításával, felhasználva a cigány etnikum idegenforgalmi szempontból is értéket jelentő kultúráját és Salgótarján jellegzetes iparvárosi stílusjegyeit.
- * Salgótarján új identitását, jövőképét elsősorban közigazgatási, logisztikai, innovációs, kereskedelmi, pénzügyi, oktatási, kulturális, szolgáltató és turisztikai központként, tehát mindenekelőtt a humán erőforrásokra alapozva határozza meg.
- * A magas munkanélküliségre alapozó komplex „várostisztítási” program, amely javítja az

életminőséget és vonzóbbá teszi a térséget a turisták számára.

- * Az interregionális fejlesztési lehetőségek a szlovák-magyar határra alapozva, EU-s források bevonása a fejlesztésekhez.
- * Az információs társadalom kínálta lehetőségek a kommunikációban, a városmarketing és az informatika összekapcsolás a lakosság bevonása érdekében.
- * Kedvező tapasztalatok adaptálása a fejlesztéseknél, sikeres modellek átvétele a hazai és nemzetközi gyakorlatból.
- * Növekvő regionális források a fejlesztésekhez – projektalapú megközelítés a fejlesztéseknél, a források megszerzése érdekében.
- * A megyében és a térségben meglévő koncentrált távol-keleti befektetői kör, amelyre befektetés ösztönzési programot lehet építeni, további cégek letelepítésére.

Veszélyek

- * A külföldi tőke csökkenő érdeklődése Magyarország iránt, a munkahelyteremtés csak központi segítség igénybevételével lehetséges.
- * Szlovákia jelenleg vonzóbb befektetői cél, amely miatt nehezebb munkahelyet teremteni.
- * A regionális fejlesztéseknél és az intézmények „telepítésénél” hátrányba kerül a város a többi városhoz képest, a leépülés miatt nőhet az elvándorlás.
- * Nem jön létre egy integrált fejlesztési program a NFT 2 támogatásának igényléséhez
- * A cigány etnikum problémáját nem kezelik és nem vesznek tudomást róla. Emiatt elindulhat egyfajta „gettósodás”, s ez elriasztja turistákat és a befektetőket.
- * Nem történnek határozott lépések a kedvezőtlen Salgótarján kép megváltoztatására, nem jön létre a városmarketing szervezeti egysége és a közös akarat a változtatásra a város vezetésében.

A STRATÉGIAI CÉLOK RENDSZERE

Feladatunk szerint a korábban elkészült kistérségi fejlesztési anyagot kell, a városmarketing szempontok szerint megvizsgálni és javaslatot tenni a változtatás módjára. A legfontosabb, hogy a főbb problémákra koncentráljunk és marketing szemléletben gondolkodjunk. A marketing gondolkodásnak megfelelően kell a prioritásokat megadni. Ez abban is megjelenik, hogy a korábban mondottaknak megfelelően a stratégia prioritásait a főbb célcsoportokhoz illeszkedve alakítottuk ki. Ezen alapelv alapján, a helyzetelemzésből kiindulva, a teendőket három fő prioritás köré javasoljuk csoportosítani; s ezek mindegyikéhez meghatároztuk a javasolt akciókat, intézkedéseket is.

Az első kiemelt célcsoportot a gazdaság főszereplői képezik: a betelepülni szándékozó és a helyi vállalkozások, illetve az általuk foglalkoztatott munkavállalók. A kapcsolódó elsődleges prioritás a gazdaságfejlesztés, amely által csökkenthető a munkanélküliség és megteremtődik a minőségi élet fejlesztésének feltételrendszere. A prioritás keretében javasolt intézkedések:

- * Befektetők vonzása, kezelése

Salgótarjánban a befektetők vonzására a rendelkezésre álló ipari park és a rehabilitálan-

dó területek is rendelkezésre állnak. A potenciálisan elérni kívánt célcsoportot kell jól meghatározni területileg és ágazatilag is. A szegmentáció eredménye lehet a távol-keleti országok csoportja és a járműipar, valamint az informatikai ágazat. A város földrajzi elhelyezkedése miatt perspektivikus terület a logisztika is. Ennek megfelelően az Észak-kelet Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központ létrehozása szintén segítheti a befektetések növelését a térségben.

* Helyi vállalkozások fejlesztése, működési feltételeik javítása

Kiemelt figyelmet kell fordítani az innovatív saját terméket és exportképes terméket előállítani tudó vállalkozásokra, illetve az építőiparra, mint az egyik legnagyobb munkavállalói kört alkalmazó ágazatra. A kisvállalkozók számát is szükséges emelni, amelyhez kedvezményes telephely biztosítási konstrukciókkal kell rendelkezni (például inkubátorház, innovációs központ)

* A munkavállalók és a munkaerőpiac fejlesztése

A munkaerő-piaci kínálatot folyamatosan közelíteni kell a kereslethez, hogy a letelepülő befektetők és a fejlődő helyi vállalkozások munkaerőigénye is kielégítő legyen. Az önkormányzat szerepe ebben kezdeményező és koordináló szerep, hiszen a jól működő munkaerő-piaci monitoring rendszer csak széleskörű együttműködéssel valósítható meg.

A második prioritás a turizmusfejlesztés, amely egy vonzóbb városi (kistérségi) megjelenésre, a hagyományokra és a tudatos turisztikai termékfejlesztésre épít, és végeredményében többletjövedelmet biztosít a városban és a térségben élők számára. A megvalósítandó intézkedések:

* A turizmus szerepének és lehetőségeinek tisztázása

Az idegenforgalom szerepét és a benne rejlő lehetőségeket nem szabad túlértékelni, de lebecsülni sem. A turizmus fejlesztése jelentős húzóhatást gyakorolna más területekre, erősítené a lakosság identitását és jótékony hatással lenne a város életére és fejlődésére is. Ehhez eldöntendő, hogy milyen szerepet szán a város az idegenforgalomnak, s ez alapján akciótervet célszerű kidolgozni.

* Az idegenforgalmi érdekek érvényesítése

A turisztikai szemlélet nem azt jelenti, hogy mindent háttérbe szorítva kellene az idegenforgalmat fejleszteni, hanem azt, hogy azokat a területeket érdemes kiemelten kezelni, amelyek az idegenforgalomra is jótékony hatást gyakorolhatnak (pl. Salgóháza, Rónafalu és a többi északi, turisták által is látogatott városrész infrastruktúrájának javítása.). Célszerű azokat a területeket megtalálni, ahol az anyagi ráfordítások sokoldalúan, több területre kiterjedően éreztethetik hatásukat (pl. rendezvények támogatása: Palóc Hét, környezeti értékek bemutatása, ipari skanzen kialakítása).

* A legsürgetőbb feladatok kijelölése

Salgótarján és térsége idegenforgalma végletesen lemaradhat más desztinációkkal szemben, ha elmaradnak a sürgős fejlesztések, és nem készül hatásos akcióterv. Ahhoz, hogy

az idegenforgalom legalább fontos mellékágazattá válhasson, és hosszú távon akár húzóágazat legyen, elodázhatatlan néhány változtatás, és elengedhetetlen az idegenforgalom fejlesztése, idegenforgalmi iroda létrehozása, idegenforgalmi pályázatok benyújtása, részvétel a Palóc Út fejlesztésében, stb.)

* Idegenforgalmi vonzerőteremtés

A meglévő vonzerőkre támaszkodva is lehet fontos ágazat Salgótarján idegenforgalma, ha egységesen mutatja be a város és térsége turisztikai értékeit, és programcsomagot kínál a turistáknak. De ahhoz, hogy húzóágazattá váljon az idegenforgalom, jelentős beruházásra, nagyszabású mesterséges vonzerőre is szükség van. A legnagyobb lehetőséget a fejezet végén részletesen fölvezetett projektben, a terület rehabilitációval, roma közmunka programmal egybekötött, cigányfolklór – naiv művészetek – művésztelep – szórakoztató negyed kialakításában látjuk, a régi ipartelep helyén, amely elsősorban az eddig hiányzó, minőségi turizmus fejlesztését szolgálja.

A horizontálisan megfogalmazott célcsoportokból adódik a harmadik prioritás, a városmarketing, amely a horizontális megközelítésből is következően átszövi a teljes stratégiát, de jelentőségénél fogva, önálló prioritásként kerül megfogalmazásra. Intézkedései:

* A város menedzsment funkcióinak fejlesztése

A város menedzsment funkcióit folyamatosan fejleszteni kell, hogy az újabb kihívásoknak megfeleljen, és hatékonyan valósítsa meg a város fejlesztési elképzeléseit. Az intézkedésben megfogalmazódik a városmarketing szervezet felállításának igénye is, amelyet részletesebben, projekt szinten is kidolgozunk.

* A város megítélésének javítása

A város új identitását tudatosítani kell mindenkivel, aki kapcsolatba kerül a várossal. Ki kell alakítani egy pozitív képet a városról, amit meg kell mutatni az érintetteknek, hogy ismerjék meg az új Salgótarját. A jelenlegi, negatívba hajló kép csak hosszú távon oldható, de az intézkedés keretében, előre meghatározott és kiválasztott időpontban, a változtatás szándékát az önkormányzatnak kommunikálnia kell.

* Külső és belső kommunikáció fejlesztése

A város életének szinte valamennyi külső és helyi résztvevője között van valamiféle kommunikáció. Ezt a nagyon sokrétű, több dimenziójú kommunikációt kell folyamatosan javítani, hogy a kapcsolati rendszerekként definiált eladási csatornák bővüljenek, és az egyes helyi tevékenységek hatékonysága javuljon. A városmarketing tekintetében legalább olyan fontos a belső kommunikáció, mint a külső.

A stratégiai célok fenti prioritások mentén való megvalósításával egy olyan átalakuló város gazdasági, idegenforgalmi és marketing háttere teremthető meg, amelyben az ott élők, a munkavállalók, a vállalkozások és a Salgótarjánban látogatók is jól érzik magukat.

SALGÓTARJÁN ÚJ IMÁZSA ÉS MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓS PROGRAMJA

Az előzőekben meghatároztuk a városfejlesztés stratégiai irányait és programját, a település/önkormányzat küldetését, filozófiáját. Erre a filozófiára épül az arculat három tartópilére: a szervezeti magatartás, a kommunikációs tevékenység és az arculattervezés (a szűkebben vett arculat).

Salgótarján régi imázsa, a hagyományos bányász- és iparváros, a hangsúlyos munkásváros képe, napjainkra túlhaladottá, tarthatatlanná vált. A bányászat évtizede megszűnt, a hagyományos nehézipar visszafejlődött, a gazdasági szerkezetváltás azonban még távolról sem fejeződött be. Új imázst, új városi- és térségi arculatot kell tehát kialakítani. Ez a folyamat elkezdődött, de még csak az első lépéseknél tart. Salgótarján és a kistérség küldetése, új arculata, imázsa még nincs igazán kitalálva, felépítve, mert egyelőre hiányoznak azok a biztonságos gazdasági alapok, amelyekre az új városstratégiát – akár 10-15 év távlatában megfogalmazva – felépíthetnénk.

Sokak véleményét kikérve, a város összes, általunk ismert, a közelmúltban használt, vagy legalább ötletszinten felmerült szlogen változatát mérlegelve, úgy látjuk, hogy Salgótarján új városimázsát, arculatát a „Salgótarján – Palóccország fővárosa” szlogen, illetőleg márkánév köré célszerű felépíteni. Bár a szlogen egészének kizárólag Magyarországon és a szomszédos, magyarok lakta szlovákiai térségben van jelentős kulturális és érzelmi tartalma, a fővárosra utalás azonban a Salgótarjánt és az országot egyáltalán nem ismerő külföldi számára is pozitív töltéssel bírhat. Ezen túlmenően ez lehet az a domináns elem, amely alkalmas Salgótarján megkülönböztetésére piaci vetélytársaitól, Nógrád megye és a régió más, feltörekvő városaitól. A szlogennel tudatosítani lehet azt az elsőrendű fontosságú törekvést, hogy Salgótarján, mint Nógrád legnagyobb városa és egyben megyeszékhelye, a jövőben még inkább erősíteni akarja „fővárosi” szerepét, befolyását, mégpedig nem csupán a kistérségre és a megyére, hanem a szomszédos szlovákiai térségre is kiterjesztve, kihasználva az uniós tagságban rejlő, regionális centrummá válás lehetőségét. A helyi lakosság számára szintén a palóc örökség értékeinek, hagyományainak megőrzésével és bemutatásával, széles körű, országos szintű felélesztésével lehet a legjobban kialakítani, újraépíteni az egészséges lokálpatriotizmust, a mi-tudatot.

Tanulmányunkban döntően e köré az alapgondolat köré fűzve teszünk javaslatot olyan hagyományteremtő rendezvényekre, attrakciókra (pl. „Palóc Hét” rendezvénysorozat), vagy már hagyományos rendezvényekre (Folklór Fesztivál, Ugrógála, a Tarjáni Tavasz rendezvényei, Nemzetközi Dixiland Fesztivál stb.), amelyek országos reklámja kettős haszonnal járhat: egyrészt közönséget, turistákat hozhat a kampány a térségbe, másfelől pedig új, vagy legalábbis eddig kevésbé ismert oldaláról mutatja be a kistérséget és Salgótarjánt, segítve ezáltal a régi kép elhalványítását és az új imázs építését.

Az imázssal azt a formálódó jövőképet szeretnénk erősíteni, amely már nem hagyományos iparvárosként, hanem a gazdasági szerkezetváltás nehéz időszakán szerencsésen túljutott, elsősorban közigazgatási, kereskedelmi, logisztikai, oktatási, innovációs, kulturális, szolgáltató

és turisztikai központként, tehát mindenekelőtt a humán erőforrásokra alapozva, határozza meg Salgótarján új identitását. A városvezetés szándékaival egyetértve, magunk is úgy gondoljuk, hogy a látszólag egymástól távol eső területek, például a gazdaság és a humánszféra, a kultúra, az oktatás, a sport és a környezetvédelem fejlesztési feladatainak összehangolásával alakítható ki a jövő Salgótarjánja, az élhető és megtartó város modellje.

Erre az alapüzenetre fűztük fel az egyes specifikus célcsoportok számára megfogalmazott marketing-üzeneteket, illetve az azokhoz kapcsolódó kommunikációs csatornákat és eszközöket, amelyeket a tanulmányban részletesen kifejtünk. Ennek során kiemelt figyelmet fordítunk a tömegkommunikációs eszközökre, a helyi elektronikus és nyomtatott sajtóra, de ugyancsak fontos szerepet szánunk a marketingstratégia és a marketing-kommunikáció szempontjából az önkormányzat hivatalának, amiről ugyancsak részletesen szólunk. A város arculata, kommunikációja, valamint a városmarketing tevékenység szervezeti formájának kialakítása a tanulmányban különösen erős hangsúlyt kap, mivel ezeken a területeken tapasztalhatók a legszembeötlőbb hiányosságok.

A VÉGREHAJTÁS INTÉZMÉNYI FELTÉTELEI

Salgótarján nem engedheti meg magának, hogy ne legyen a régi és kedvezőtlen, ráadásul országszerte rögzült városképet átrajzoló, markánsan új arculata és egységes, pozitív töltésű üzenete, jövőképe, egyrészt a város lakossága, másrészt Magyarország és Európa számára. Ehhez elengedhetetlen a hatékony külső-belső kommunikációs és PR-tevékenység, továbbá a teljes marketingterületért felelős intézményi, szervezeti rendszer mielőbbi kialakítása. Az elmúlt esztendő sikeres településeinek tapasztalatai azt bizonyítják, hogy a valóban eredményes marketingtevékenység egyik alapfeltétele, hogy az önkormányzatnál (vagy ahhoz kapcsolódóan) létrejöjjön az az intézményi megoldás, szervezet, amely a városmarketing tevékenységeket szervezi és koordinálja. Az önállóan működő, a jövőképet, továbbá a lehetőségeket és a realitásokat összhangban hozni képes városmarketing iroda jóval több hasznot hajt majd a városnak, mint amennyibe fenntartása kerül. Tanulmányunk befejező részében ezért a városmarketing szervezeti és intézményi rendszerének lehetséges alternatíváit vázoltuk fel.

Mint minden új tevékenység megszervezésénél, ajánlatos dinamikus modellben gondolkodni, olyanban, amely a kezdeti fázisban alacsonyabb feladat-csomaggal (és ennek megfelelően kisebb létszámmal) indul és folyamatosan építi fel szervezetét, az elvárások növekedésével párhuzamosan. Ezen az elvi alapon lehetőség nyílik átfogni az igények és lehetőségek teljes spektrumát, időben addig működtetve az egyes fázisokat, amíg az elvárható eredményesség még nem haladja meg az adott fázis teljesítőképességét. Ezen alapelv szerint – figyelembe véve azt is, hogy a városmarketingnek egy program alapú városirányítási és működtetési rendszerbe kell integrálódnia – a következő fázisok megvalósítását javasoljuk:

- * A vezetés látja el a feladatot, szakértők bevonásával.
- * „Szakmai felelősként” önálló tanácsadó végzi a feladatot, a hivatali egységek bevonásával.

- * A főépítész, vagy más, a településfejlesztéssel összefüggő feladatokat ellátó ügyviteli egység mellé rendelt önálló funkcióellátásban.
- * Stratégiai tervezési-ügyviteli csoport létrehozása.
- * Önálló fejlesztési és marketing munkaszervezet létrehozása (Stratégiai fejlesztési és kommunikációs iroda).

Az intézményi feltételek biztosításán túl a marketingstratégia sikeres megvalósításának további feltételeként említhető – az előbbieken jelzett szervezet egyik kiemelt feladatául – a stratégia megfelelő monitoringja. Szükség van ugyanis a megvalósítás folyamatos figyelemmel kísérésére, felügyeletére, az elért eredmények ellenőrzésére, a lakossági elégedettség mértékének nyomon követésére, a gazdasági növekedés, a jövedelmek, a foglalkoztatottság, a beruházások alakulásának és az idegenforgalomból származó bevételek alakulásának mérésére és értékelésére. Ez egyrészt folyamatos adatgyűjtést, adatkarbantartást és adatelemzést jelent (aminek háttere egy célszerűen felállított települési információs rendszer). Másrészt azonban – és a monitoring lényegi funkciója éppen ez – az elemzések egyben a hatások értékelését is jelentik, ami a beavatkozások eredményességének mérését jelenti, s szükség esetén lehetővé teszi, hogy a vezetés korrekciós intézkedéseket fogantosszon az eredetileg elvárt eredmények elérése érdekében. A monitoringot tehát a városmarketing szervezet egyik alapfeladatának kell tekintetni.

Térségfejlesztés a korszerű városmarketing eszközeivel (Részletes tartalomjegyzék)

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	5
BEVEZETÉS	21
A városmarketing szerepe a korszerű városfejlesztésben	22
A marketing alapfogalmainak tartalma a helymarketingben	23
A vevő	24
A termék	24
A városmarketing alapelvei	26
A városmarketing céljai és eszközei	26
A városmarketing jelentősége	28
Önkormányzati feladatok, lehetőségek	29
HELYZETELEMZÉS	31
A térség versenyképességének tényezői	31
Képesség a külső tőkebefektetések vonzására és megkötésére	31
Képesség a népesség vonzására és megtartására	32
Előzmények	33
A Salgótarjáni kistérség jellemzői	34
A Salgótarjáni kistérség települései	35
A gazdaság és a vállalkozások helyzete a kistérségben	36
Előzmények	36
Külföldi tőke	36
A város gazdasága	37
A vállalkozások jellemzői a kistérségben	38
A működő vállalkozások jellemzői	38
Népesség, népmozgalom	41
Gazdasági aktivitás, munkanélküliség, jövedelmi viszonyok	42
A foglalkoztatottak ingázása	42
A munkanélküliség kezelése	43
Közlekedés	43
Közműellátás, komfortosság	44
A lakossági ellátás intézményrendszere	45
Településközi kapcsolatok	46
A térség SWOT analízise	46
Erősségek	47
Gyengeségek	47
Lehetőségek	48
Veszélyek	49

A város versenyképességének növelése célhoz kapcsolódó projektek	50
A minőségi élet feltételeinek javítása célhoz kapcsolódó projektek	52
A város területi szerepkörének fejlesztése célhoz kapcsolódó projektek	55
 STRATÉGIAI DIMENZIÓK.	 56
A koncepcióalkotás elvi háttere; a stratégiaalkotás folyamata	56
A stratégia hierarchikus rendszere	58
Az országos fejlesztési koncepció (OFK) és az országos területfejlesztési koncepció (OTK) által meghatározott cél és eszközrendszer	59
Az országos területfejlesztési koncepcióból a Salgótarján és térségét érintő célok	60
A Terra Stúdió által elkészített térségfejlesztési stratégia célrendszere	65
Salgótarján és a kistérség küldetése	69
A prioritások meghatározása.	71
Salgótarján és térsége stratégiai programja	73
Gazdaságfejlesztés.	73
Befektetők vonzása, kezelése	73
Helyi vállalkozások fejlesztése, működési feltételeik javítása	73
A munkavállalók és a munkaerőpiac fejlesztése.	74
Turizmusfejlesztés.	74
A turizmus szerepének és lehetőségeinek tisztázása	74
Az idegenforgalmi érdekek érvényesítése	74
A legsürgetőbb idegenforgalmi feladatok kijelölése	75
Idegenforgalmi vonzerőteremtés	76
Marketing	76
A város menedzsment funkcióinak fejlesztése.	76
A város megítélésének javítása	77
A külső és belső kommunikáció fejlesztése	77
A projektek meghatározása	77
Gazdaságfejlesztés.	77
Turizmusfejlesztés	79
Marketing	80
Projektjavaslatok	82
 SALGÓTARJÁN MARKETINGKÖMUNIKÁCIÓS PROGRAMJA	 86
Amit az imázsról tudni kell.	86
Szervezeti filozófia	87
Az imázs kialakításának szempontjai és folyamata	87
A régi imázs fokozatos leváltása	89
Salgótarján új városimázsa, jövőképe; Salgótarján – Palóccország fővárosa	90
Alternatív szlogen változatok.	92
A belső kohézió erősítése, a politikai marketing eszközeivel	94
A sport, mint a "mi-tudat" erősítője.	95

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal szervezeti magatartása	97
Belső marketing	97
Külső marketingtevékenység	98
Kommunikációs stratégia és eszközrendszer	99
A fő célcsoportok meghatározása, célzott kommunikációs technikák.	99
A helyi lakosság, a város népe	100
A fiatalok, mint célcsoport	101
A helyi vállalkozók, mint célcsoport.	102
A roma lakosság, mint célcsoport	103
Az értelmiség és civil szervezetek, mint célcsoport	105
Külső célcsoportok	106
Új befektetők, mint célcsoport	106
A hazai és belföldi turisták, mint célcsoport.	108
A helyi média szerepe az önkormányzati üzenetek, a helyi hírek, információk közvetítésében	110
A Nógrád Megyei Hírlap	111
A Salgótarjáni Városi Televízió.	112
Völgvárosi Híradó	113
Figyusz.	114
Rádió Focus	114
A város honlapja – www.salgotarjan.hu	115
Önkormányzati médiák	117
Kapcsolattartás az országos médiával.	117
Alapvető arculati elemek – Salgótarján arculati kézikönyve.	118
MARKETING SZERVEZET, INTÉZMÉNYRENDSZER	119
Alapvetések	119
A korszerű (programalapú) városirányítási rendszer és települési marketing	121
A városmarketing tevékenység intézményesítésének lehetséges formái	123
A városmarketing tevékenység intézményesítésének javasolt formája és folyamata	130
Kapcsolatok	133
Feladatrendszer.	137
Adatbank	139
Monitoring	144
Operatív program	146
Mellékletek	152
KIEGÉSZÍTÉS A MARKETING SZERVEZET, INTÉZMÉNYRENDSZER FEJEZETHEZ	162
Önkormányzati szint	162
Intézményi szint.	163
IDEGENFORGALMI MARKETING	165

Az idegenforgalom szerepe a város életében	165
Turizmus történet	165
Bevezetés	165
Idegenforgalom, mint húzóágazat.	165
Idegenforgalom, mint háttérágazat	166
Idegenforgalmi szempontok a fejlesztési tervekben	167
Városrendezési elképzelések	167
Gazdaságélénkítés	167
Környezet és természetvédelem.	168
Infrastruktúra	168
Fejlesztési projektek.	168
Helyzetkép és fejlesztési irányok	169
Helyzetelemzés	169
Célterületek és célcsoportok	169
Idegenforgalmi ágazatok	170
Városimázs	172
A szolgáltatások fejlesztése	173
Idegenforgalmi feladatok szervezeti kerete	174
Szakmai munka az önkormányzatnál.	174
Önkormányzati feladatok	174
Marketingfeladatok	175
Fejlesztés és kommunikáció	177
Bibliográfia	178
Interjúlista	179
Impresszum	180

1. BEVEZETÉS

A marketing, és ezen belül újabban a város- és térségmarketing, korunk nagy divatja. Manapság szinte mindenki marketinget és kommunikációt tanul vagy tanít. A nagyvárosoktól a legapróbb falvakig, szerte Európában és a világ más tájain, a településmarketingben és a marketingkommunikációban vélik megtalálni azt a csodaszert, amely megoldást kínál a legégetőbb gondokra: a munkanélküliségre, a fiatalok és a képzett munkaerő elvándorlására, a befektetők és a turisták távolmaradására, a fokozódó szociális feszültségekre.

Persze, mindenki ugyanazokat a könyveket forgatja, ugyanazokból okosodik, és nem ritkán, ugyanazokban a sablonokban beszél és gondolkodik, mert ki merne okosabb lenni a marketing szakma nemzetközi és hazai szaktekintélyeinél? Valószínűleg ez az oka, hogy a magyar városok által megrendelt városmarketing tanulmányok jó része (tisztelet a kivételnek!), úgy hasonlít egymáshoz, mint két tojás. Szakmailag egytől egyik roppant korrektek, következetesen végigveszik a leckét, ától cettig, ám az adott településre, az adott kihívásokra szabott megoldásokkal többnyire adóságok maradnak. A csodaszert ezért csupán a legritkább esetben váltja be a hozzá fűzött, általában ráadásul el is túlzott, néha eleve irreális reményeket.

Mi, jelen dolgozat szerzői, részben a Megbízó biztatására, kifejezett kérésére, részben a magunk feje után, megpróbálunk eltérni a szokásos kliséktől és a napi gyakorlat felől igyekszünk közelíteni témánkhoz. Azt remélve, ha javaslatunk legalább részben megvalósulnak, a magunk szerény módján hozzájárulunk ahhoz, hogy a város manapság még csüggedésre, pesszimizmusra hajlamos lakói néhány éven belül jobban élhetnek, jobban érezhetik magukat a fejlődésnek indult, új úton járó, szerethető Salgótarjában.

Természetesen nem állítjuk, hogy nincs szükség szigorúan szakmai szempontok szerinti tervezésre, tudományos igényességgel megfogalmazott marketingkonceptióra, magas szervezettségű intézményrendszerre. Az országok, régiók, megyék és települések közötti, egyre élesedő verseny, valamint az uniós csatlakozás nyomán létrejött új kihívások és új lehetőségek, egyszerűen kötelezővé teszik a város és vele szorosan összefüggő kistérség versenyképességének, adottságainak, előnyeinek és gyengéinek feltárását és alapos elemzését, majd ezek nyomán az új célok szabatos megfogalmazását.

A fő kérdés mi más is lehetne, hogy mit akarunk eladni és hogyan? Mit kívánunk tenni annak érdekében, hogy Salgótarjánról a jelenleginél jobb kép alakuljon ki az országban, hogy a befektetők megismerjék a városban rejlő lehetőségeket, hogy a turisták is felfedezék maguknak azokat az értékeket, amelyeket a kistérség települései és a megyeszékhely, ha úgy tetszik, Palóccország fővárosa, Salgótarján, együttesen kínálni tudnak. A tanulmányban ezekre a lényegi kérdésekre keressük és próbáljuk megadni a választ, megbízásunknak megfelelően, mindenekelőtt a Salgótarjáni Kistérség komplex területfejlesztési programjára támaszkodva, annak ajánlásaiból kiindulva.

Szintén megbízónk kívánságára, néhány fejezetnek, mint például a város arculata, a város kommunikációja, a turizmus marketingje, valamint a városmarketing tevékenység szervezeti formájának kialakítása, különösen erős hangsúlyt adtunk, mivel magunk is ezeken a területeken tapasztaltuk a legszembeötlőbb hiányosságokat.

Salgótarján ugyanis nem engedheti meg magának, hogy ne legyen a régi és kedvezőtlen, ráadásul országszerte rögzült városképet átrajzoló, markánsan új arculata és egységes, pozitív töltésű üzenete, jövőképe, egyrészt a salgótarjániak, másrészt Magyarország és Európa számára. Ehhez elengedhetetlen a hatékony külső-belső kommunikációs és PR tevékenység, továbbá a teljes marketingterületért felelős intézményi, szervezeti rendszer mielőbbi kialakítása. A marketing, mint tudjuk, valahol az egzakt tudomány és a csillagjósolás határain helyezhető el, ezért ebben a szakmában kevés dolgot lehet biztosra ígérni. Abban azonban bizonyosak vagyunk, hogy Salgótarján esetében az önállóan működő, a megálmodott jövőképet, továbbá a lehetőségeket és a realitásokat összhangba hozni képes városmarketing iroda jóval több hasznot hajt majd a városnak, mint amennyibe fenntartása kerül.

Salgótarjáni látogatásaink, sok órára, együttvéve napokra rúgó interjúfelvételeink során beszélgetőpartnereink részéről őszinte aggodalmat érzékelünk, a város és a kistérség jövőjét illetően. Ám mindannyiuk részéről nagy tenni akarást és felelősségérzetet, valamint szokatlanul nagyfokú együttműködési hajlandóságot is tapasztaltunk. Interjúalanyaink észrevételeit, javaslatait igyekeztünk beépíteni tanulmányunkba. Segítségükért ezúton mondunk köszönetet.

Dolgozatunknak, különösen azokon a területeken, ahol nagyon elemi szintről kell elindulni, vannak olyan elemei, melyek megvalósításától gyors és kézzelfogható eredmények várhatók. És vannak persze olyan javaslatok, ajánlásaink is, melyek további elemzést és megfontolást igényelnek az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, a Kistérségi Társulás, s az egyéb salgótarjáni és kistérségi szervezetek részéről. Amennyiben ezeknek legalább egy része beemelhető a város és a kistérség középtávú marketing koncepciójába, a belátható időn belüli megvalósulás esélyével, már nem dolgoztunk hiába.

1.1. A VÁROSMARKETING SZEREPE A KORSZERŰ VÁROSFEJLESZTÉSBEN

A térségmarketing, településmarketing (vagy szakmaibb kifejezéssel: helymarketing) viszonylag új keletű jelenség, kialakulása a hetvenes évekre tehető. Magyarországon sincsenek hagyományai, elterjedését szemléleti és pénzügyi korlátok egyaránt akadályozták. Ma már változott a helyzet, egyre több település és térség fejlesztésében alkalmazzák a marketing eszközeit és módszereit. De mit is jelent ez, mi is a térségmarketing? Ha a marketingnek feladata, hogy segítse a termék/szolgáltatás eladását, akkor ennek analógiájára mondhatjuk, hogy a térségmarketing a térség (település, régió) „eladását” segíti, piacának szervezéséhez, befolyásolásához járul hozzá.

A témával foglalkozó szakemberek a régiómarketing célját abban látják, hogy a meglévő és a potenciális célcsoportoknak megfelelő profilokat alakítsanak ki

- * gazdasági és
- * turisztikai területen.

Gazdasági vonatkozásban gyakran a befektetésösztönzés áll a középpontban, amivel kapcsolatban hangsúlyozni kell, hogy az korántsem csak a külföldi befektetésekre irányulhat. Legalább ennyire fontos lehet a helyi vállalkozások „mozgósítása”, az új vállalkozások létrejöttének, indulásának támogatása. A két terület természetesen egymással is összefügg, hiszen hiába tűzi ki célul egy település a turisztikai forgalom növelését, ha nincsen megfelelő infrastruktúra, rossz a közlekedés, nincsenek a vendéglátásban működő vállalkozások stb.

Látható tehát, hogy a településmarketinget hiba lenne pusztán befektetésösztönzésre szókíteni. Még kevésbé azonosítható városmarketing az adott település reklámjával. Utóbbit azért is hangsúlyozni kell, mert még ma is gyakran tapasztalható, hogy településmarketing leegyszerűsödik néhány színes városismertető prospektus összeállítására, amelyeket jó esetben – befektetésösztönzési céllal – valamilyen idegen nyelven is megjelentetnek. Ismerető kiadványokra természetesen szükség van, azonban ezek elkészítése még nem azonosítható a városmarketing gyakorlatával.

A követendő városvezetői magatartás túllép a színes kiadványok és népszerű szlogenek szintjén: a város értékeinek, hiányosságainak és lehetőségeinek pontos ismeretében, világosan megfogalmazott stratégia mentén, a kijelölt prioritások szerint működteti a város alrendszerit, továbbá folyamatos egyeztetéssel tompítja a különféle érdekellentéteket, és a távlati céloknak megfelelően hozza döntéseit.

Röviden szólva tehát a városmarketing egyrészt a piaci realitásokra épülő szemléletmódot jelenti, másrészt pedig azt a városvezetői gyakorlatot, amely a település egyes alrendszerit tudatosan összehangolva úgy működteti, hogy a tevékenységek egymással összhangban és egymást erősítve, a városmarketing stratégiában előre meghatározott irányban és mértékben fejtsék ki hatásukat. Egy másik elterjedt meghatározás szerint a városmarketing „az a folyamat, amelynek során a terület hatékony gazdasági és társadalmi működése érdekében a lehető legszorosabb kapcsolatot alakítanak ki a megcélzott célcsoportok igényei és a városi tevékenységek között”. A tágabban értelmezett régiómarketing feladata – röviden fogalmazva – nem más, mint a térség, település versenyképességének, komparatív előnyeinek, vonzerejének feltárása, realizálásának segítése, kommunikálása a sokoldalú fejlesztési, gazdasági, életmódbeli célok elérésének érdekében, szolgálatában.

1.2. A MARKETING ALAPFOGALMAINAK TARTALMA A HELYMARKETINGBEN

Ahhoz, hogy a marketingszemléletet és módszertant valamely szakterületre – esetünkben a városfejlesztésre – tudjuk adaptálni, legfontosabb a marketing alapvető fogalmainak az

adott szakterületre való értelmezése. Célszerű ezért röviden itt is áttekinteni, hogy a helymarketing területén hogyan értelmezzük a marketing legfontosabb alapfogalmait.

A vevő

A marketingszemlélet alapja a vevőorientáció. Ennek alapja, hogy a döntések vezérelve minden esetben az kell legyen, hogy az a legjobb kiszolgálását eredményezi-e. Ennek a szemléletnek kell jellemeznie a település vezetőinek – önkormányzatának, a testületeknek és az egyes személyek – szemléletét, és ennek kell megnyilvánulnia valamennyi szervezet, hivatal viselkedésében, a szolgáltatók magatartásában is. Egy település sikerességét meghatározza, hogy mennyiben tud megfelelni a különböző célcsoportok elvárásainak.

Több szempont, illetve a térségek adottságainak függvényében eltérő módon alakíthatjuk ki a célcsoportokat. Általánosságban az alábbi csoportok jelennek meg:

- * Lakosság (a már régebben a régióban élő helyi lakosság, valamint a hosszabb távra lakhelyül a régiót választó vagy a munkalehetőségek által odavonzott, illetve odacsábítandó új lakosok). Igényeiket egy települési életminőség audit segítségével határozhatjuk meg, melyekben olyan területeket emelünk ki, mint az oktatás, egészségügy, szabadidő eltöltési lehetőségek, szociális ellátás, közbiztonság, környezet minősége, közterek állapota, munkalehetőségek, lakáshelyzet, ellátás, közlekedés, hivatali ügyintézés stb.
- * Turisták, kirándulók, akik a hely vonzereje miatt általában rövidebb időt töltenek ott, és csak alkalmanként jelennek meg a térségben. Igényeik sok mindenben hasonlítanak a helyi lakosokéhoz, azonban fontos különbségek is vannak. A városba látogató „idegenek” nem feltétlenül látják olyanak az értékeket, adottságokat, mint a helyiek, emellett eltérő igényekkel is fellépnek, pl. helyi specialitásokat keresnek (természeti, kulturális, épített környezet, népszokások, hagyományok, gasztronómia). Természetesen ezen a vásárlói csoporton belül különbséget kell tenni a külföldi és a hazai turisták között.
- * A gazdasági élet szereplői, vállalkozások az egyik legfontosabb célcsoport, hiszen a város fejlődését alapvetően erre a csoportra lehet alapozni. Itt is célszerű különbséget tenni megkülönböztetve a helyi, vagy a már korábban betelepült vállalkozások, illetve az újonnan odacsábítandó befektetők közt.
- * Kormányzati szervek
Elsődlegesen a központi források megszerzése, valamint a nagyobb térségi fejlesztési elképzelések formálása szempontjából fontos e célcsoport. Legfőbb eszköz a döntések befolyásolására a lobbitevékenység.

Marketingtevékenységünk tervezésénél világosan meg kell jelölni, hogy melyik célcsoportra irányulnak döntéseink, mely vevőcsoportunk igényeit akarjuk kielégíteni. Ez természetesen azt igényli, hogy egyrészt ismerjük a vevők általános elvárásait, igényeit, és folyamatosan vizsgáljuk, elemezzük, hogy milyen új várakozásokat fogalmaznak meg, amelyek megoldását bizonyos időn belül elvárják a régiótól, a régió vezetésétől.

A termék

A marketingben az egyik legnehezebb kérdés annak megválaszolása, hogy mit is vásárol a ve-

vő valójában, amikor megvesz egy terméket, szolgáltatást. Általános az egyetértés abban, hogy nem pusztán magáért a fizikai tulajdonságáért veszünk bármit is, hanem a megszerzéssel valamilyen hiányérzetet szüntetünk meg. Különösen nehéz e kérdés megválaszolása a helymarketing esetében, hiszen mit is jelenthet egy város „eladása” és „megvétele”. Nyilvánvaló, hogy nem valamilyen tárgyasult formában megjelenő termékről van szó, talán inkább szolgáltatásról lehet beszélni, de azért azzal sem azonosítható teljes mértékben. A hasonlóság abban áll, hogy egyiknél sincsenek olyan kézzelfogható tulajdonságok (méret, súly, hossz, stb.), ami alapján a „termék” minősége mérhető, így vásárlás alkalmával a vevő bizalmat szavaz a településnek, és az arról kialakult kép, a település imázsa alapján hozza meg döntését. Salgótarján esetében ezért különösen fontos, hogy a kedvezőtlen képet egy pozitív imázs váltsa fel. Fontos emellett a szolgáltatásmarketingből jól ismert további sajátosságok figyelembevétele is, amelyek a városmarketingre közvetlenül is alkalmazhatók. „Mégfoghatatlan”: azaz nem tárgyasult; „elválaszthatatlan” az előállítás a fogyasztástól, akkor és abban a formában „keletkezik”, amikor éppen „fogyasztjuk”, mint lakók, vállalkozók, turisták; „romlékony”, nem tárolható, és csak akkor adható el, amikor a kereslet jelentkezik; „ingadozó”, vagyis erősen függ attól a személytől, intézménytől, akivel éppen találkozunk az igényünk kielégítése kapcsán.

A hely (település, régió) mint termék abban is különbözik az „igazi” terméktől, hogy a különböző célcsoportok eltérő várakozásokkal rendelkeznek a régiót illetően: a befektető üzleti lehetőséget keres (és még ezen belül is számtalan eltérés lehet aszerint, hogy milyen jellegű befektetésről van szó); a turista a látnivalóért, történeti emlékekért, látványosságokért jön a városba; a helyi lakos egészséges környezetet, jó közlekedést, közbiztonságot keres stb. Mindezek – földrajzi, éghajlati, történelmi, gazdasági, társadalmi, kulturális stb. – együttesen jelentik a helyterméket. A település, mint termék tehát sok különböző szolgáltatás kombinációjaként áll elő, megkülönböztető jegye éppen ez a komplexitás. A komplexitás számos problémát is eredményez: nehezen mérhetőek a célok és elérésük, tekintve, hogy a különböző szolgáltatók eltérő célrendszereket követnek. Gyakori konfliktushelyzetek keletkezhetnek az egyes érdekcsoportok között.

További sajátossága a hosszú fejlesztési szakasz. Minden más termékénél hosszabb időt vesz igénybe annak a komplex terméknek a tudatos kialakítása vagy spontán kialakulása, amely végül a célcsoportok felé megjelenik. A települést, mint helyterméket alkotó tényezők szinte mindegyike vagy fizikailag nehezen alakítható, vagy beidegződésekre, megszokásokra épül, ami lassan változik. Pl. az épített környezet esetében akár történelmi távlatokat is jelenthet, amíg a település elnyeri arculatát (termékjellemzőit), de ugyanilyen lassan alakul ki vagy változik meg a gazdasági, társadalmi tényezők képe is.

A helytermék mindig egy nagyobb területi, társadalmi egységbe ágyazódva jelenik meg: a település része a kistérségnek, az a régióknak, az pedig az egész országnak stb. – vagyis a település, mint termék esetében egyfajta hierarchikus jellegről beszélhetünk.

A település számos tulajdonsága – pl. természeti, földrajzi adottságai nem önmagában adottak, hanem e hierarchiában fölülte elhelyezkedő területi egységtől „öröklő”. A nagyobb területi egységek tehát hatást gyakorolnak a kisebbekre, ami a különböző szintű térségmarketing erőteljes összehangolását igényli (megyemarketing, régiómarketing).

1.3. A VÁROSMARKETING ALAPELVEI

A tervezés egyik első lépéseként mindenekelőtt meg kell határozni a terv alapelveit, amelyek a munka folyamán mintegy „kapaszkodóként” támogatják a megvalósítást, utat mutatnak a kitűzött célok felé. A legfontosabb alapelvek az alábbiakban összegezhetők:

- * Marketing szemléletmód
a városmarketing nem egyszerűen a városfejlesztés egy jól lehatárolt szelete, hanem egy speciális, horizontális szegmense, amely minden más területtel összefüggésben áll, s amelynek a marketing szemléletmódjával és eszközeivel kell támogatnia a fő stratégiai irányvonalakat.
- * Emberközpontúság
a társadalomorientált marketing középpontjában végső „fogyasztóként”, az emberek állnak, legyenek azok kisvállalkozók, nagybefektetők, cégvezetők, munkavállalók, nyugdíjasok stb.
- * Komplexitás
a városfejlesztés és a városmarketing is a társadalmi-gazdasági élet minden területét érinti, így a kezelendő problémák sokrétűek, komplexek, ezért a tervnek is egységesen és rendszerszemléletűen kell felépülnie.
- * Adaptálhatóság
a tervnek könnyen átalakíthatónak kell lennie, hogy fel lehessen használni a környező települések, illetve a kistérség marketingtevékenységének kialakításakor.
- * Vertikális és horizontális partnerség
a városfejlesztés és a marketing komplexitása miatt szükség van a társadalom és a gazdaság szereplőinek széles körű bevonására; ez biztosíthatja, hogy a terv maga konszenzuson alapuló, megvalósítása pedig a helyi erőforrásokat is mozgósító és hatékony lesz. Ezt az alapelvet egyrészt a bevont szakértők, másrészt a társadalmisítás és a kommunikáció szolgálja.

1.4. A VÁROSMARKETING CÉLJA ÉS ESZKÖZEI

Amikor döntés született a városmarketing stratégia kidolgozásáról, akkor tulajdonképpen az az igény fogalmazódott meg, hogy paradigma-váltásra van szükség a városfejlesztésben. Olyan új fejlesztési stratégiára van szükség, amely elszakad az általános és sematikus víziótól, helyette olyan megoldásokat – programokat, akciókat – fogalmaz meg, amelyek rövid távon megakadályozzák a település visszafejlődését, hosszabb távon pedig egy vonzó és élhető település vízióját adják. A települést mai hátrányos helyzetéből sematikus megoldásokkal nem lehet kihozni. Ez nem azt jelenti hogy pl. az idegenforgalom és a turizmus ne bírna jelentőséggel, azt viszont igen, hogy ezen a téren sem elegendő az általános kívánalmak megfo-

galmazása, hanem a település és környezete adottságaiból és helyzetéből kiindulva kell megfogalmazni azt a néhány konkrét akciót, amire az erőforrásokat koncentrálni célszerű.

A jelen munka célja ezért lényegében a város fejlesztése, egy hosszú távú vezetési és cselekvési program kidolgozás révén. Ez úgy lehetséges, ha a városmarketing intézménye átveszi a fejlesztés-politika alakításának szakmai feladatait is. Városmarketing és városfejlesztés tehát csak együtt, egymást feltételezve létezhet és lehet eredményes.

A városmarketing célja tehát valójában több, mint a városban folyó marketingtevékenység megtervezése, összehangolása; lényegében egy új városfejlesztési stratégia megalapozását is jelentheti. Ehhez jelen munka azzal próbál hozzájárulni – vagyis e munka célja –, hogy egy olyan programot és intézkedés-csomagot dolgozzon ki és alapozzon meg, amely:

- * kialakítja a korábbi sztereotípiákat meghaladó új, vonzóbb imázst,
- * javítja a város ismertségét, mind országos, mind pedig európai szinten,
- * segíti a városi szereplők arculatainak összehangolását, ezzel új minőséget teremt,
- * növeli a város turisztikai vonzerejét,
- * elősegíti a várostudat és kötődés erősödését a város lakosságában,
- * hozzájárul a városban működő vállalkozások és vállalatok versenyképességének javításához, és ezáltal új lakosokat, befektetőket, illetve turistákat vonz a területre, amely elősegíti a város fejlesztését.

A városmarketing stratégia céljai tehát azonosak a városfejlesztés fő céljaival, hiszen ezeket koncepcionális szinten nem lehet elkülöníteni; a városfejlesztés és a városmarketing is ugyanazon elképzelt jövőkép megvalósításáért van. Sajátossága abban áll, hogy a városmarketing terv a célokat marketing szempontból közelíti meg, és így egy átfogó marketingtevékenységgel lehet majd támogatni a városfejlesztés – hosszú távon egyező – céljait is. Célunk, hogy a marketing, mint horizontális tevékenység, áthassa a további városfejlesztési tevékenységet, és így a fejlesztési terv szerves részévé váljon.

A városmarketing céljai eléréséhez a marketing eszköztárának „hagyományos” elemeit (4P) használja, de a települések gyakorlatára adaptálva azokat:

- * Termék, termékpolitika: a termék a természeti és épített környezet, az intézményhálózat, a közösségi szolgáltatások, és a város által a célcsoportoknak nyújtott szolgáltatások kialakítása, racionalizálása és fejlesztése. A szolgáltatások különösen fontos részét képezik a városmarketing „termékének”, ezért különös figyelmet kell fordítani a szolgáltatásmarketing azon elemeire, amelyben eltérnek a termékmarketingtől (pl. megfoghatatlanság, nagy személyi ráfordítást igényel stb.).
- * Ár, árpolitika: egyrészt a város, mint termék, „előállításának” költségeire vonatkozik (pl. intézmények, infrastruktúra fenntartása és fejlesztése). Másrészt a „termék” eladásából származó bevételeket jelenti (pl. helyi adók és támogatások rendszere, a helyben igénybe vett szolgáltatások árai, az ingatlan vásárláshoz és a befektetésekhez kapcsolódó költségek). A városmarketing árpolitikája jelenti továbbá mindezek összehangolását a minél nagyobb „profit” elérése, azaz a fejlődés érdekében. Természetesen bizonyos szituációkban a település számára fontosabbak a marketing által megszerezhető, pénzben nem kifejezhető előnyök (pl. pozitív településarculat, lokálpatriotizmus), mint a gaz-

dasági profit. Ennek módszertani következménye, hogy jelentős mértékben támaszkodik a nonprofit marketing elemeire.

- * Elosztási csatornák: ez a települések esetében elsősorban kapcsolati rendszerként értelmezhetők, mint például a város érdekeinek érvényesítése. Ebből a szempontból is kiemelt érdemel a politikai marketing, ami jelentős szerepet kap a városmarketingben, minthogy a város imázsát a politikai kommunikáció nagyban befolyásolja.
- * Marketing kommunikáció: a kommunikáció feladatai egyrészt a város arculatának kialakítása, másrészt a település által nyújtott előnyök, szolgáltatások népszerűsítése. Ide sorolhatók továbbá azok a feladatok, amelyek mindenféle marketing esetében megjelennek, így a célcsoportok befolyásolása, meggyőzésük a település előnyeiről, a szolgáltatások igénybevételéről. A promóció szempontjából külön is érdemes kiemelni a PR és az arculattervezés (Corporate Identity) jelentőségét.

Milyen kérdéseket kell tehát végiggondolnia, megválaszolnia, hogy a marketingterv sikeres legyen:

- * Mindenekelőtt meg kell határozni a célcsoportot (pl. hazai turisták, külföldi befektetők), és minél többet meg kell tudni róluk (igényeik, problémáik).
- * Tisztában kell lennie magával a „termékkel”, vagyis azzal, hogy a térség milyen adottságokkal rendelkezik (táji, természeti, kulturális adottságok, a humán erőforrások helyzete, termelési hagyományok stb.).
- * Át kell gondolnia, hogy ezeket az adottságokat, a régió termékeit és szolgáltatásait hogyan, milyen értékesítési csatornákon keresztül tudjuk eljuttatni a potenciális vásárlókhöz. Ehhez mind a belföldi, mind a külföldi kapcsolatok építésére, alakítására szükség lehet.
- * Ahogy bármilyen más termékénél, itt is szükség van promócióra, vásárlásösztönzésre. A befektetésekénél gyakran alkalmazott eszköz pl. az adókedvezmény.
- * Végül meg kell tervezni a település arculatát oly módon, hogy az legyen egyedi, más térségektől megkülönböztető, és abban kerüljenek előtérbe a versenyelőnyök.

A városmarketing jelentősége

Magyarország európai uniós csatlakozása után már látható az a közvetlen hatás, amely megjelenik a regionális fejlődésben, és ezen keresztül a városok fejlődésében is. A megváltozott körülményekhez való alkalmazkodás nehéz feladat elé állítja a városi vezetőket, és szervezeteket. Az EU-csatlakozás mellett kiemelkedő jelentősége van a régiók, illetve a városok fejlődésében a nemzetközi regionális együttműködés erősödésének. Az együttműködés folyamatos lehetőséget biztosít a különböző partnerségi kapcsolatokra, a közösen megvalósított projektek szervezésére, a testvérvárosi együttműködésre stb. Mindemellett a globalizációs folyamatok a régiók, és ezen belül a városok versenyének nemzetközivé válását is erősíti; nő a konkurensok száma, fokozódik a versenyhelyzet. A városmarketing alkalmazása segítséget nyújthat a fenti problémák megelőzésében, illetve orvoslásában, a partnerkapcsolatok szélesítésében, illetve az ismertség és elismertség fokozásában, ezáltal növelheti a város versenyképességét is.

Jelenleg hazánkban is folyamatban van a közigazgatás területi szervezetrendszerének átalakulása. Új kistérségek jöttek létre, községek városokká fejlődnek, súlypontok helyeződ-

nek át. A közigazgatási átalakulással a versenypozíciók újrendeződése várható, amely szintén a városmarketing szerepének erősítését indokolja. A városmarketing jelentősége ugyanis mindenekelőtt a versenyképesség szempontjából emelhető ki. A globális gazdaságban az egyes régiók, térségek, települések egymással is versenyeznek a befektetőkért, hogy a tőke hozzájuk települjön, ezzel munkaerőt teremtve a régió lakosainak. Versenyeznek egymással a vállalkozók elismeréséért, hogy tevékenységük bővítését a régióban képzeljék el. Versenyben állnak a turisták megnyeréséért, hogy minél többen látogassanak a régióba, minél több pénzt költsenek a térségben. A verseny a globalizáció miatt egyre szélesebb körű; ma már nemzetközi piacon, külföldi és egymástól távoli térségek és települések között is kiéleződik a konkurencia.

A jól és hatásosan végzett városmarketing ahhoz segíti hozzá a települést, hogy ebben a versenyben helytálljon és sikeres legyen. Ehhez mindenekelőtt ismerni kell a település adottságait, ami alapján ki kell választani azokat a területeket, melyekre a fejlesztéseket és kommunikációt koncentrálni szükséges. Meg kell találni azokat a jellemzőket, melyekben a településnek másokkal szemben versenyelőnye van. Különösen fontos ez a forráshiánnyal küzdő térségek esetében. A település versenyképességét az határozza meg, hogy mennyivel nyújt többet, jobbat, kellemesebbet, hasznosabbat az egyes célcsoportoknak. Ehhez mindig fel kell tenni és meg kell tudni válaszolni azt a kérdést, hogy „miért pont ez a település” Miért érdemes oda telepíteni a vállalkozást, miért érdemes oda menni nyaralni, letelepedni stb.? Mindezt úgy kell vizsgálni, hogy figyelemmel kell lenni az egyes célcsoportok sajátos igényeire. A település csak akkor tekinthető piacképesnek, ha van valamilyen egyedi értéke, hasznossága az adott célcsoport számára. A településmarketing egyik legfontosabb feladata, hogy szinte személyre szóló értékeket, hasznosságokat fogalmazzon meg, mert ezekkel lehet célirányosan kijelölni a fejlesztési feladatokat, és ezek azok a szempontok, amelyeket a kommunikációban is eredményesen tud felhasználni.

1.5. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK, LEHETŐSÉGEK

A szakemberek körében általánosan elfogadott, hogy a különböző szintű területi egységek közül (régiók, kistérségek, települések) a helymarketing-tevékenység éppen a települési szinten művelhető leghatékonyabban. Ennek okai, hogy:

- * A települések rendelkeznek identitással és kohézióval, ami a magasabb területi szintekre kevésbé jellemző; Így a felsőbb szinteken megjelenő területi érdekellentétek itt nem érvényesülnek. Ezért könnyebb szakmai szempontok alapján konszenzusos közös célokat kijelölni és a szereplők nagyobb valószínűséggel mozgósíthatók ezek érdekében.
- * Az önkormányzatok képviselőit – a többi szint képviselőivel ellentétben – a lakosok közvetlenül választják, így a testület nagy nyilvánossággal, legitimitációval és politikai súllyal rendelkezik. Ennek következtében a helyi önkormányzat kénytelen leginkább a helyi csoportok érdekeinek megfelelően működni, és figyelembe venni a helyi lakosok véleményét, ezáltal a partnerség elve e szinten nagyobb eséllyel érvényesülhet.
- * A rendszerváltás után Magyarországon egyértelműen a települési önkormányzati szint vált az önkormányzati rendszer legnagyobb súllyal rendelkező szereplőjévé, a rendszer

középpontjában a települések, illetve azok autonómiája áll. A megyei szint szerepe lényegesen súlytalanabb, hiszen csupán azon területeken saját hatáskörök birtokosai, ahol a települési szerepvállalás nem tekinthető optimálisnak, valamint a megyei jogú városok szabályozásával területi illetékessége is csökkent.

Az elmúlt esztendőik sikereinek tapasztalatai azt bizonyítják, hogy valóban eredményes marketingtevékenység egyik alapfeltétele, hogy az önkormányzatnál (vagy ahhoz kapcsolódóan) létrejöjjön az az intézményi megoldás, szervezet, amelyik a városmarketing tevékenységeket szervezi és koordinálja. A településmarketing célcsoportjai, érintettjei és sajátosságai alapján a szervezetnek többek közt a következő funkciókat kell ellátnia:

- * A projektspecifikus, turizmus- és városmarketinggel kapcsolatos kutatások elvégzése.
- * A vonatkozó felsőbb szintű dokumentumok (regionális, országos és európai uniós) és az ehhez kapcsolódó pályázati lehetőségek nyomon követése.
- * A városmarketing többi szereplőjével folyamatosan konzultálva, a település kívánatos idegenforgalmi és városfejlesztési irányainak meghatározása a kutatási eredmények figyelembevételével, és ezek alapján a közgyűlés elé terjesztendő javaslatok elkészítése.
- * Olyan rendszeresen ülésező fórumok (település polgáraival, civil és gazdálkodó szervezeteivel) kialakítása, amelynek segítségével lényeges információk nyerhetők és egyfajta városi együttgondolkodás alakulhat ki.
- * A megvalósíthatóság feltételeinek elemzése – finanszírozás, önkormányzati részvétel mértéke, befektetőkeresés, önkormányzati ösztönzők (rendeletek, telekstruktúra, szabályozási terv kialakítása stb.), hatástanulmányok elkészít(tet)ése stb.
- * A megvalósítás folyamatos figyelemmel kísérése, felügyelete.
- * Az elért eredmények ellenőrzése folyamatos kutatási tevékenység által – lakossági elégedettség mértékének nyomon követése, gazdasági növekedés, jövedelmek, foglalkoztatottság, beruházások alakulása, idegenforgalomból származó bevételek alakulása, település-imázs változása.
- * A fejlesztések kommunikálása a célcsoportok irányába.

A funkciók számából és sokféleségéből következően mindenképpen önálló szervezeti egység létrehozására van szükség. Hogy ezt milyen formában célszerű megvalósítani, arra külön fejezetben térünk vissza.

2. HELYZETELEMZÉS

A TÉRSÉG VERSENYKÉPESSÉGÉNEK TÉNYEZŐI, AMIT VIZSGÁLNI SZÜKSÉGES

Az elmúlt évtizedben végbement gazdasági átalakulás az Észak-Magyarországi Régió hagyományos gazdasági szerkezetű kistérségeinek többségét hátrányosan érintette.

Az Észak-Magyarországi Régió és ezen belül Nógrád megye és Salgótarján versenyképessége csak átgondolt és tervszerű fejlesztésekkel javítható.

Fontos feladat még a térségek abszorpciós képességének fejlesztése is, hiszen ez jelenti a versenyképesség fokozásának központi elemét.

Tágon értelmezve egy térség abszorpciós képessége alatt a térségen kívüli erőforrások vonzására és megkötésére való alkalmasságot, tudást és lehetőséget értjük. A salgótarjáni kistérségben az abszorpciós képesség növelése egyaránt fontos a befektetések vonzása és a központi támogatások és fejlesztési programokba való bekapcsolódás területén. Rövid távon a térségnek legalább annyira fontos a központi fejlesztési programokba való bekapcsolódás, mint a befektetések vonzása. Az elkészülő városmarketing anyag és benne a térség helyzetének a bemutatása az abszorpciós képesség erősítését kell hogy szolgálja.

A térségen kívüli erőforrások körébe a humánerőforrásokat, a technológiát éppúgy beleértjük, mint a pénzügyi forrásokat, a tőkét és infrastruktúrát. Azt, hogy ezen belül milyen erőforrást sikerül a térségbe vonzani és megkötni, alapvetően az határozza meg, hogy egyrészt a térségnek mire van szüksége, másrészt a források birtokosai, benne kiemelten az állam, mit hajlandó átadni.

Képesség a külső tőkebefektetések vonzására és megkötésére

A működő tőke befektetéseit a profit növelésére irányuló szándék mozgatja. Globalizálódó világunkban pedig a profit akkor növelhető, ha sikerül javítani a vállalkozás gazdasági versenypozícióit, azaz nő a termelékenység. Ezeknek a céloknak akkor felel meg az adott térségbe való befektetés, ha abban a térségben az adott vállalkozás számára kedvező az üzleti környezet, azaz képes versenyelőnyt biztosítani a vállalkozásnak. Az üzleti környezet tényezői közül lehetőség szerint minél többnek, illetve a közöttük lévő viszonyrendszernek kell kedvezőnek lennie. A térségi termelési tényezők színvonala, a keresleti viszonyok, a támogató és az értékláncba kapcsolódó többi iparágak jelenléte és működése, valamint a vállalati stratégia befogadására való készség egyaránt vonzó lehet a vállalkozás számára.

Az elmúlt években Magyarországon befektető külföldi vállalatok telepítési döntéseinek vizsgálati eredményei alapján a térségek abszorpció képességét az alábbi tényezők határozták meg:

- * piac/régió: elektronikai feltételek, addicionális értékesítési lehetőségek, a cégen belüli szinergia-hatások,
- * költségek: energia-, víz-, munkaerő-, régióköltéség,

- * alkalmazottak: munkaerő és menedzsment, K+F lehetőségek,
- * infrastruktúra: logisztika, úthálózat, telekommunikáció, energia, vám, speciális előnyök,
- * a környezet attraktivitása: a környezet minősége, a projekt kívánatossága, probléma megoldási lehetőségek, fogyasztói környezet.

A térségi abszorpciós képesség tehát annál jobb, minél:

- * kedvezőbbek a természeti adottságok, azaz vannak speciális vonzerők, jó a környezet minősége,
- * magasabb színvonalúak a humán erőforrások, azaz magas az iskolai végzettség, szak-képzettség, jó az egészségügyi állapot, kellő számban és megfelelő áron áll rendelkezésre a munkaerő,
- * kiépültebb az infrastruktúra, azaz az alap infrastruktúra kedvező áron biztosított és magas színvonalú tematikai rendszerek, gazdasági tevékenységet segítő, oktatási és K+F szolgáltatások működnek,
- * támogatóbb a gazdasági környezet, azaz kellő számban és összetételben léteznek támogató vállalkozások, biztosított a piaci kereslet,
- * jobb az elérhetőség, azaz kiépült az úthálózat, működnek a logisztikai szolgáltatások
- * komfortosabbak az életkörülmények.

Ezen „objektív” tényezők mellett további, „szubjektív” feltételcsoportot képeznek a térség imázsát formáló, fogadókészséget és helyi támogatást nyújtó szervezetek, azok kiépültsége és minősége.

Amennyiben jól működik a működő tőke irányába az abszorpciós képesség, annak eredményeként a térség számára megnyílik a lehetőség:

- * új munkahelyek teremtésére,
- * innovációk betelepülésére,
- * a környezeti fenntarthatóságot is javító technológiai megújulásra,
- * más vállalkozásokat, vagy a lakosságot is segítő infrastrukturális elemek kiépülésére, korszerűsítésére,
- * a térség piacát és újraosztható jövedelmeit növelő többlet jövedelemre.

Képesség a népesség vonzására és megtartására

A magánszemélyek térbeni mozgásait és lakóhelyválasztását számos tényező motiválhatja. Az eddigi vizsgálatok szerint ezek közül a leggyakoribbak:

- * családi körülmények,
- * munkahely közelsége,
- * jobb életlehetőségek.

Bármely térség számára megfogható népességcsoportot a saját maga és családja számára jobb életfeltételeket keresők jelentenek. A jobb életfeltételek tényezői lehetnek:

- * komfortosabb lakás (nagyobb, több szolgáltatással ellátott)

- * kedvezőbb ingatlanárak,
- * alacsonyabb rezszi díjak,
- * magasabb elérhető jövedelem,
- * szakmailag, vagy egyéb feltételeiben (munkaidő, bejárás, juttatások) megfelelőbb munkahely,
- * megfelelő sűrűségű társadalmi kapcsolatok,
- * megfelelőbb életritmus,
- * magasabb színvonalú kereskedelem, lakossági szolgáltatások,
- * jobb oktatási szolgáltatások,
- * kiterjedtebb szociális gondoskodás,
- * jobb közbiztonság,
- * lehetőség a saját kulturális szükségletek kielégítésére,
- * vonzó táj, egészséges környezet.

A felsorolt tényezők egy része mindenki számára közel ugyanazt jelenti, de megtalálhatók a teljesen egyéni megítéléstől függő elemek is. Egyéni értékrendtől függ például, hogy ki vonzódik inkább a városi, és ki inkább a falusi életritmushoz. Az anyagi kondíciók is meghatározzák, hogy pl. a költségkímélés milyen szerepet játszik a lakóhelyválasztásban, illetve mit értenek a számukra komfortos, de elérhető lakáson. Az emberek lakóhely-választási preferenciái tehát erősen eltérnek.

Amennyiben sikerül a népességvonzó képességet erősíteni, a térség a betelepülő népesség révén számíthat:

- * új, a térség fejlődését elősegítő, a stratégiai ágazatokba bevonható munkaerőre,
- * a lakossági fogyasztópiac kiszélesedésére,
- * a lakásállomány felújítására,
- * az innováció képesség erősödésére.

Előzmények

A rendszerváltást követő gazdasági recesszió hatásai Salgótarjánt, mint tradicionális iparvárost, rendkívül kedvezőtlenül érintették. Mint társadalmi-gazdasági szempontból hátrányos helyzetbe került város számára, a fejlődés alapfeltétele volt, hogy be tudjon kapcsolódni azon területfejlesztési folyamatokba, melyek a felzárkózást segítik.

Ennek esélyét adta a területfejlesztésről és területrendezésről szóló 1996. évi XXI. Törvény megalkotásával összefüggésben kialakított pályázati rendszer, mely a forrásbevonás lehetőségét biztosította. Az Önkormányzat már 1997-ben kijelölte a város és térsége gazdasági növekedését, infrastruktúrájának bővülését szolgáló fejlesztési irányokat (139/1997 (VI.30) Öh.), tehát már ettől az időponttól fogva tudatos stratégia mentén valósultak meg a fejlesztési elképzelések. A Salgótarján–Bátonyterenye Vállalkozási Övezet létrehozásának időszakában a város déli részén kialakításra került az ipari park, megkezdődött a térségi hulladéklerakó létesítésének előkészítése, számos műszaki infrastruktúra fejlesztés valósult meg (szennyvízhálózat, belső úthálózat, humán intézményhálózat működési feltételeinek javítása).

Egyidejűleg már 1997-ben megkezdődött egy komplex kistérségi stratégia kidolgozásának előkészítése, hiszen az önkormányzat felismerte, hogy a válsághelyzet megoldása csak a különböző problémákat komplex módon kezelő, a helyi sajátosságokat messzeemenően figyelembe vevő, a pozitív térségi kezdeményezéseket felkaroló helyi, térségi stratégia kialakításán és megvalósulásán alapulhat.

A stratégiai program 2001-ben került elfogadásra és három stratégiai célt fogalmazott meg:

I. A város versenyképességének növelése.

II. A minőségi élet feltételeinek javítása.

III. A térségi kapcsolatok és a város területi szerepkörének fejlesztése.

A projektek eredményeként 1997-2006 közötti időszakban több mint 18,8 Mrd Ft értékű beruházás valósult meg a város és térsége fejlődése érdekében. Ehhez 2,8 Mrd Ft értékű önkormányzati forrás mellé közel 16 Mrd Ft mértékű külső forrásbevonás történt, melynek egy része (8 Mrd Ft) pályázati úton elnyert támogatás, másik része (8 Mrd Ft) közvetlen kormányzati szerepvállalás (közlekedésfejlesztés).

A megvalósult és a megvalósítás alatti projektek leírását mellékeljük (1. számú melléklet.)

A Salgótarjáni kistérség jellemzői

Salgótarján az Észak-Magyarországi Régió egyik jelentős központja. Térkapcsolatai túl lépnek az országhatáron: mivel Magyarország és Szlovákia egyaránt az Európai Unió tagja, közöttük a határok formálissá váltak, és a város valós gazdasági, kulturális és más jellegű vonzaskörzete kiterjed Dél-Szlovákia határ menti térségeire és magában foglalja Fülek városát is. Salgótarján és Losonc között szoros gazdasági együttműködés kialakulására van remény, bár a külföldi befektetők megszerzésének versenyében napjainkban még jelentős érdekellentétek is fellépnek.

A korábban jellemző közlekedés földrajzi zsák-helyzet a két ország között átívelő híd-szereppé alakult át. Az Európai Unió csatlakozást ezért jelentős lehetőségként értékeljük a határ két oldalán, amely különösen a logisztikára és a turizmusra lehet jótékony hatással. Budapest szélesedő agglomerációs gyűrűje közelíti Salgótarjánt, ez a külföldi befektetések területén és a foglalkoztatásban segíthet.

Salgótarján számára a regionális funkciók a város számára kedvező leosztása, a növekedési pólus programban való részvétel kulcskérdés, hiszen a következő időszak forrásainak elosztása részben ettől függ. Számítani kell továbbá arra is, hogy a városok között az együttműködések hálózatai is kialakulnak, hiszen a növekvő versenyben csak így lehetnek sikeresek.

Salgótarján és saját kistérsége között a partneri viszony, a kölcsönös előnyökön nyugvó kapcsolatok a jellemzőek. Tovább erősíti ezt a kialakult többcélú kistérségi társulás és az egyre növekvő arányban induló közös projektek is.

Salgótarján külső megítélése kedvezőbb lehet, ha tudatos marketinggel a város és a térség gazdasági szereplői és az üzleti-közéleti szféra befolyással bíró személyiségei maguk is többet tesznek ennek érdekében, s ha következetesen megvalósítják az elfogadott fejlesztési programokban szereplő projekteket.

A város kulturális és szórakoztató intézményei a színvonalas szolgáltatások és a kínálat bővítésével tudnak a kedvezőbb városimázs kialakításához hozzájárulni, a jelenleginél magasabb szinten kielégítve azon rétegek igényeit, amelyek helyben szeretnének hozzájutni a kívánt szolgáltatásokhoz. Mindez a turizmus fejlődésére is jótékony hatással lenne. Salgótarjánban jelenleg a tömegsportnak van nagyobb jelentősége, városmarketing szempontból viszont szükséges lenne néhány kiemelkedő egyéniség és legalább egy élvonalbeli csapat is a sport területén.

A cigány népesség egyre szélesebb rétegeit kellene integrálni a város gazdasági-társadalmi szövetébe. Salgótarján és a kistérsége szempontjából az egyik legfontosabb probléma a cigányság számára reális és elfogadható alternatíva kialakítása a társadalmi felemelkedéshez.

Az infrastruktúra fejlesztések a város szinte teljes területén biztosítják a közműellátottságot. A város lakossága körében a pozitív szemléletformálás segítheti a vonzóbb és minőségibb élet kialakulását.

A Salgótarjáni kistérség Magyarország Észak-Magyarországi Régiójában, Nógrád megye északkeleti részén helyezkedik el. Központja a megyeszékhely, Salgótarján. A kistérség területe 470 km², népessége 68642 fő (1998), Salgótarján nélkül 24238 fő, a Társulás területén pedig 31401 fő él. A népsűrűség 146 fő/ km², a legmagasabb a megyében.

A Salgótarjáni kistérség 22 települést foglal magába, ezek közül az egyetlen város Salgótarján.

A Salgótarjáni kistérség települései:

- * Cered-környéki települések: Cered, Szilaspogony, Zabar
- * Karancs-völgyi települések: Etes, Karancsalja, Karancsberény, Karancskeszi, Karancslapujtő
- * Kazár-környéki települések: Bárna, Kazár, Mátraszele, Vizslás
- * Litke-környéki települések: Egyházasgerge, Ipolytarnóc, Litke, Mihálygerge
- * Ménesi-völgyi települések: Karancsság, Kishartyán, Ságújfalu, Sóshartyán, Szalmatercs
- * Salgótarján

A Salgótarjáni kistérség is szerepel a 19/1998. számú Kormányrendelettel kijelölt, területfejlesztési kedvezményezett térségeket meghatározó jegyzéken, mint tartós munkanélküliséggel sújtott terület. Ezen kívül a kistérség társadalmi-gazdasági szempontból elmaradott

és ipari szerkezetátalakítás által érintett régióknak is minősül.

A salgótarjáni vonzáskörzet északról Szlovákia határolja, nagy része a Karancs és a Zagyva völgyében fekszik, Nógrád megye területének közel 10%-án, 235 km²-en terül el. A térségbe 9 település tartozik, közülük Salgótarján, a megyeszékhely a központ, amely a 103 km²-ével egyben a megye legnagyobb települése is. A vonzott községek átlagos mérete 17 km², közülük a legkisebb Kishartyán, 9 km², a legnagyobb Kazár, 30 km².

A GAZDASÁG ÉS A VÁLLALKOZÁSOK HELYZETE A KISTÉRSÉGBEN

Előzmények

A második évezred utolsó éveiben megindult fejlődés kevésnek bizonyult ahhoz, hogy Nógrád megye gazdasága felzárkózzon az országos átlaghoz, illetve, hogy relatíve jobb pozícióba kerüljön a megyék sorrendjében. Jól illusztrálja ezt a vállalkozások számának dinamikus növekedése, melynek eredményeképpen az 1000 lakosra jutó vállalkozások száma az 1996. évi 45-ről 2002-re 59-re gyarapodott, de még így sem érte el a hazai átlag 70%-át.

A vállalkozás-sűrűségi mutató szerint Nógrád megye ebben a megközelítésben országos viszonylatban a leggyengébbek közé tartozik. A vállalkozások számának területi eloszlása, de még inkább a térség népességéhez való viszonyítása kifejezi egy-egy térség adottságait, feltételeit, valamint az ott élők vállalkozóképességét.

A megyei átlaghoz képest a Salgótarjáni kistérség jóval előbbre tart ebben a vonatkozásban. A vállalkozási aktivitás pozitív irányú elmozdulásában bizonyára szerepe van annak, hogy a megyében egy vállalkozási övezet – Salgótarján-Bátonyterenye Térsége Vállalkozási Övezet – és 4 ipari park működik, ez utóbbiak közül egy szintén Salgótarjánban.

Az előbbi célja: a térség gazdasági potenciáljának erősítése, új munkahelyek létrehozása, a térség megközelíthetőségének javítása. Az Ipari Park címet a város 1998-ban nyerte el, ahol többségében zöldmezős beruházások valósultak, illetve valósulnak meg. Az elmúlt időszak munkahelyteremtő beruházásai 1500 új munkahelyet eredményeztek.

Külföldi tőke

A külföldi befektetők kevésbé érdeklődnek Nógrád megye, mint az ország más területei iránt, ami többek között a feltételrendszer hiányosságaival magyarázható. A 2001. év végi állapot szerint 161 külföldi érdekeltségű céget regisztráltak a megyében, a vállalkozásokon belüli súlyuk (1,3%), továbbá 10000 lakosra jutó számuk (7) lényegesen kevesebb az országos (3%, illetve 26 vállalkozás) átlagnál.

Kedvező jelek a megye nyugati térségében, továbbá a salgótarjáni térségben mutatkoznak, ahol már érződik a betelepülő külföldi tőke gazdasági hatása.

A megyébe betelepülő külföldi érdekltségű cégek egynegyede (42 vállalkozás) a salgótarjáni térségben, ezen belül 39 a térségközpontban található. A külföldi tőke letelepedésében szembeötlő a megyeszékhely túlsúlya, hiszen emellett csupán 2 községben vannak még jelen a vegyes vállalkozások.

A vonzáskörzet 42 külföldi érdekltségű vállalkozásának főbb jellemzői a következők:

- * saját tőkéjük együttesen meghaladja az 5,7 milliárd Ft-ot (a megyei állomány egy hatodát), melynek több mint 83%-át a külföldi befektetések adják,
- * nettó árbevételük eléri a 8,7 milliárd Ft-ot, átlagos létszámuk ugyanakkor nem éri el a 20 főt, a megyei átlag kétharmadát,
- * a befektetések elsődleges célterülete az ipar, emellett említésre méltó még az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, valamint a kereskedelem, javítás területére irányuló tőke nagysága.

A város gazdasága

Salgótarján gazdaságának vállalkozások száma szerinti ágazati megoszlása leginkább a városok viszonyítási mutatójához hasonlít, azzal a különbséggel, hogy ipari jellege hangsúlyosabb. A mezőgazdaságnak gyakorlatilag nincs szerepe a város ágazati szerkezetében. A kereskedelmi cégek jelentős arányt képviselnek, ám ez elmarad a városoktól, ellenben a gazdasági szolgáltatások még a városokra jellemző értéket is meghaladják – vélhetőleg ez jelzi azt, hogy Salgótarján lassan kinövi túlsúlyos iparváros jellegét, és fokozott szerepet kapnak a terciér szektor szolgáltatásai is.

A logisztika és telekommunikáció, illetve idegenforgalom esetében azonban elmarad a városi átlagoktól.

A korábbi évtizedek gazdasági szerkezetéből, valamint az ipar dominanciájából is jól kirajzolódik Salgótarján nagyipari jellege. Jellemző az alacsony vállalkozói aktivitás: ennek okai az új vállalkozásokat és a technológiai fejlesztéseket akadályozó tőkehiány, a kialakult termelési rendszerekbe való bekapcsolódás nehézségei, és a nehézipari központokra általában jellemző alacsony vállalkozói kedv. A korábbi szocialista nagyipar bázisán máig is a nagy-és középvállalatok uralják a gazdaság szerkezetét. Ez részben előnyös, elsősorban a foglalkoztatás biztonsága és a viszonylag stabil gazdasági bázis megteremtése szempontjából. Még nem erősödött meg igazán viszont a rugalmas, innovatív, a piaci igényekre gyorsan reagálni képes kis- és középvállalkozói réteg, mely mind a város gazdaságának megújítása, frissítése, mind a polgárosodó középrétegek szélesítése szempontjából szükséges lenne, hogy gazdasági és társadalmi oldalról egyaránt megalapozza Salgótarján modern polgári várossá válását.

A város a korszerű ipar letelepítése szempontjából, részben nem önhibájából, jelentős hátrányban volt a dunántúli városokhoz képest, és a Magyarország iránt csökkenő mértékű érdeklődés idejére készült el a befektetők vonzásához szükséges kedvező telephelyi tényezőkkel.

Ezek ellenére a csúcstechnológiájú, nagy hozzáadott értéket produkáló innovatív iparágak is megjelentek már, de még nem olyan mértékben, hogy a helyi ipar modernizációja

megvalósulnak lenne tekinthető, és érdemben hozzájárult volna a térség foglalkoztatási problémáinak megoldásához.

A VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI A KISTÉRSÉGBEN

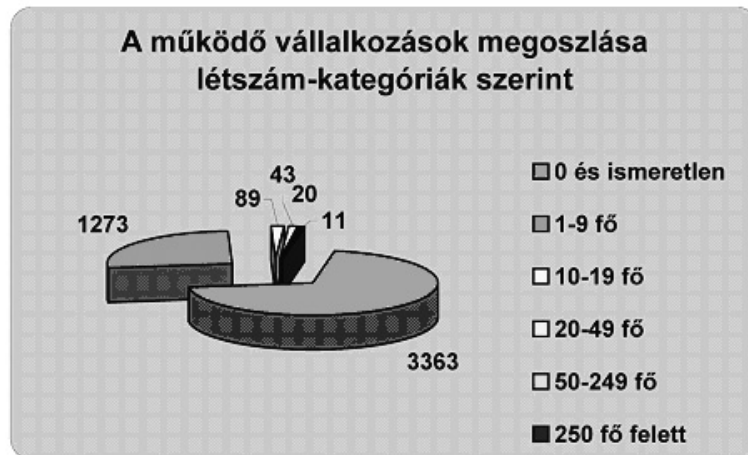
A működő vállalkozások jellemzői

A 4.799 működő vállalkozásból 1.599 a társas vállalkozások száma, amelyek közül 748 bt., 531 kft., 18 rt., 6 pedig mezőgazdasági szövetkezet formájában működik.

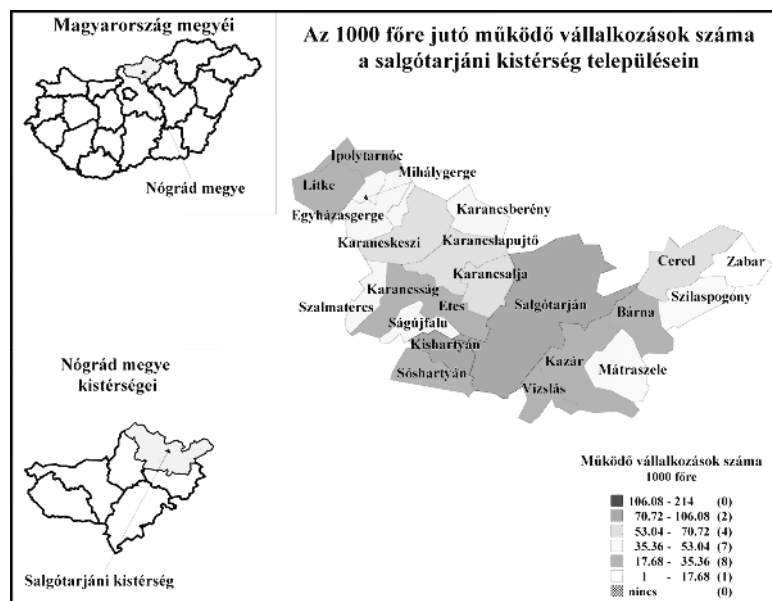
A megye más kistérségeivel összehasonlítva megfigyelhető, hogy a salgótarjáni kistérség társas vállalkozásainak gazdasági forma szerinti megoszlásában a betéti társaságok aránya 5%-kal, a részvénytársaságé viszont közel 30%-kal magasabb a megyei átlagnál, míg a korlátolt felelősségű társaságoké 4%-kal, a mezőgazdasági szövetkezeteké 60%-kal alacsonyabb annál. A kft.-k és a bt.-k aránya a vállalalkozási szerkezetben jelentősen eltér az országos viszonyoktól, hiszen a kft.-k aránya is alig több, mint 60, a bt.-ké 75%-a az országos értéknek. A kistérség vállalalkozási szerkezetében a társas vállalkozások részesedése alacsony, az egyéni vállalkozások dominanciája egyértelműen megmutatkozik.



A működő vállalkozások létszám-kategória szerinti megoszlása alapján megállapítható, hogy azok 70,1%-a, azaz 3.363 darab a 0, vagy ismeretlen számú alkalmazottat foglalkoztató, további 26,5% (1.273) az 1-9 főnek munkát adó aktív vállalkozás. A kistérségben ezeken kívül 132 kis-, 20 közepes és 11 nagyvállalkozás található.



A vállalkozások számának területi eloszlása, de még inkább a térség népességéhez való viszonyítása kifejezi egy-egy térség adottságait, feltételeit, valamint az ott élők vállalkozóképességét. A salgótarjáni vonzáskörzetben élők vállalkozási kedve az utóbbi években intenzívebb volt, mint a megye többi településén élőké. Erre utal a vállalkozási aktivitást kifejező mutató megyei átlagot meghaladó ütemű emelkedése: 1000 lakosra a 9 településen 1996-ban 57, hat évvel később már 77 vállalkozás jutott. Salgótarjában a mutató értéke 63-ról 85-re, a vonzott településeken pedig 31-ről 48-ra változott. Mindkét mutató kedvezőbb a térségen kívüli városok (78), illetve községek (41) átlagánál.



A 4.799 működő vállalkozás nemzetgazdasági ágak szerinti megoszlása a következő képet mutatja:



A salgótarjáni kistérségben nincsen olyan nemzetgazdasági ág, ahol a vállalkozássűrűségi érték elérné az országos átlagot, viszont a legtöbb vállalkozást tömörítő szektorokban kivétel nélkül eléri annak 75%-át.

A működő vállalkozások megoszlása			
Nemzetgazdasági ágak	Összes	társas vállalkozások	egyéni vállalkozások
Mezőgazdaság	139	57	82
Ipar	456	220	236
Építőipar	409	169	240
Kereskedelem, javítás	1093	387	706
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	228	57	171
Szállítás, raktározás, távközlés, posta	210	46	164
Ingtatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	1451	529	922
Egyéb (J, valamint L-Q szektor)	813	134	679
Összesen	4799	1599	3200

A kistérségben a vállalkozások mintegy kétharmada egyéni vállalkozás formájában működik. A legtöbb vállalkozást tömörítő szektorokban ez az arány jellemzően alacsonyabb: az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatások nemzetgazdasági ágban 63%, a kereskedelem, javítás ágazatban 64,5%, az építőiparban 58,7%, az iparban 51,8%. A többi nemzetgazdasági ágban viszont kiemelkedő az egyéni vállalkozások jelenléte.

A kistérség települései között jelentős különbségek alakultak ki az ezer állandó lakosra jutó működő vállalkozások számában. A vidéki átlagot (70,72) mindössze két település vállalkozássűrűségi értéke éri el. Ebből az egyik Salgótarján (81,76), ami azért különösen

jelentős, mert itt található a kistérség vállalkozásainak közel 80%-a. Abban az öt helységben (Salgótarján, Karancslapujtő, Karancskeszi, Karancsalja, Cered), ahol számszerűleg a legtöbb vállalkozás található, a vállalkozások ezer főre jutó száma kivétel nélkül eléri a vidéki átlagérték 50%-át, a kistérség 9 községében viszont elmarad ettől.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a salgótarjáni kistérségben a vállalkozások ezer főre jutó száma egyetlen nemzetgazdasági ágban sem éri el az országos átlagot. Legjobban az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatások területén közelíti meg, és a legtöbb vállalkozást tömörítő szektorokban kivétel nélkül eléri annak 80%-át. A vállalkozások száma alapján az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatások, a kereskedelem, javítás és az ipar emelhetők ki, hiszen együttesen a kistérségben tevékenykedő vállalkozások 62%-át adják.

Népesség, népmozgalom

Nógrád megye lakónépessége 2003. január 1-én 219 447 fő volt, ezen belül a salgótarjáni vonzáskörzetben mintegy 57 ezer ember élt, a megye népességének egynegyede. A települések közül a központban, Salgótarjában laktak a legtöbben, 44 400 fő, a többiben egy településre 1500 fő jutott. A legkisebb a 650 fős lakosú Kishartyán, a legnagyobb 2900 fővel Karancslapujtő. Annak ellenére, hogy a térség községei sem nagy lélekszámúak, az aprófalvak hányada mégis sokkal kisebb, mint a megye többi részén.

Mivel a salgótarjáni vonzáskörzet népességének a megyéből való részesedése lényegesen magasabb, mint a területen belüli hányada, ennek következtében a népsűrűség közel háromszorosa a Nógrád megyei átlagnak. A megyei 86 fővel szemben a vonzáskörzetben 2002. év végén 241 fő jutott egy km²-re, ezen belül Salgótarjában 432, a községekben pedig 92. Ez utóbbi igen tág határok között szóródott Karancsberény (38 fő/km²) és Karancslapujtő (150 fő/km²) a két szélsőérték. A vonzott településeken kívüli községekben a népsűrűség 54 fő/km² volt, csupán 60%-a a vizsgált térség községi átlagának, a népesség koncentráció tehát a vonzáskörzetben erőteljesebb.

A térséget a megyéhez hasonló népmozgalmi tendenciák jellemezték az 1990-es években, ugyanis a két népszámlálás között – Sóshartyán kivételével – mindenütt kevesebben születtek, mint amennyien meghaltak, így természetes fogyás következett be. Ezt csak részben tudta ellensúlyozni a vonzott községek többségénél jelentkező betelepülés.

A központból, Salgótarjából összességében közel 4000 fővel többen költöztek el, mint amennyien odaköltöztek. A különbség egynegyede a vonzott településekkel kapcsolatos, ez azt jelenti, hogy 1990 óta, Karancsberény és Sóshartyán kivételével, a térség többi községébe több volt a Salgótarjából bevándorló, mint fordítva. A lakosságszámhoz viszonyítva legtöbben Kazárra költöztek ki Salgótarjából.

A népesség iskolai végzettsége folyamatosan javul, a két népszámlálás között a középiskolai érettségivel rendelkezők hányada nőtt a legszámottevőbben. A salgótarjáni kistérségben élők iskolázottsága magasabb a megyei átlagnál, ami egyrészt abból adódik, hogy a

megyeszékhelyen (amelynek nagy a súlya) lakók több osztályt végeztek, másrészt a vonzott községekbe is inkább a kvalifikáltabbak költöznek ki. Ennek eredményeként a térség községei többségében magasabb az iskolázottság szintje a vonzáskörzeten kívüli községekéénél.

Gazdasági aktivitás, munkanélküliség, jövedelmi viszonyok

A népesség gazdasági aktivitása a két utóbbi népszámlálás – 1990 és 2001 – között számottevően visszaesett. Megyei szinten a foglalkoztatottak aránya 43,1%-ról 33,0%-ra csökkent. Ehhez nagymértékben hozzájárult a munkanélküliek számának növekedése, emellett a munkahelyüket elvesztők egy része a korengedményes, illetve a rokkantnyugdíjasok számát gyarapította.

A legmagasabb befejezett iskolai végzettség szerint a foglalkoztatottak a salgótarjáni vonzáskörzetben képzetebbek, mint a megyében összességében. A vonzáskörzet kedvezőbb arányszámai elsősorban a megyeszékhelynek köszönhetőek, de a vonzott településeken foglalkoztatottak képzettsége is meghaladja a többi község átlagát. Ebben nagy szerepe van a vonzásközpont színvonalas középfokú képzési lehetőségeinek. A felsőfokú végzettségűek aránya kiemelkedő (21,2%) Salgótarjában, de a többi község átlagát – Etes kivételével – valamennyi vonzott település arányszáma meghaladja.

Már a népszámlálási adatok is azt mutatták, hogy a munkanélküliség még a megyei átlagnál is jobban sújtja a salgótarjáni vonzáskörzetet. Ezt igazolják a 2002. év végi adatok is. A munkanélküliek aránya a munkavállalási korú állandó népességből 10,5% volt, szemben a megyei 8,7%-kal.

A regisztrált munkanélkülieken belül a rendszeres szociális segélyre jogosultak aránya a megyei 39,6%-kal szemben 46,8% volt és nagyon magas a tartósan (180 napon túl) munkanélküliek hányada is.

A munkanélküliség a lakosság jövedelmi helyzetére is negatívan hat. Az állandó népesség 42,5%-a fizetett adót 2002-ben, ez a munkavállalási korú népesség 66,9%-át jelentette.

A foglalkoztatottak ingázása

A salgótarjáni vonzáskörzeten belül a foglalkoztatottak 77%-a helyben dolgozott, az eljárók aránya pedig 23% volt a legutóbbi népszámlálás idején. Salgótarján központi szerepe ezen a téren kiugróan megmutatkozik, mivel a megyeszékhelyen a foglalkoztatottak 88%-a helyben dolgozik és csak 12% az eljárók hányada. A vonzott településekről az eljárók 72,3%-a Salgótarjánba ingázik.

Az ingázáshoz elengedhetetlenül szükséges a megfelelő közlekedési feltételek biztosítása. Ez a települések zöménél a munkaidő kezdetéhez és befejezéséhez igazodó buszjáratokat jelent, hiszen vonatközlekedés csak Vizslás és Salgótarján között van a vonzáskörzeten belül.

A városnak és a térségnek a regisztrált munkanélküliek tömege mellett a regisztrációból már kiesett, jövedelempótló támogatásban, vagy rendszeres szociális segélyben részesülő népesség ellátásáról is gondoskodnia kell. Ezeknek az embereknek egy része a halmozottan hátrányos helyzetű, roma népességhez tartozik, akik jobbra már berendezkedtek az önkormányzat által nyújtott segélyekből történő megélésre. A tartós munkanélküliek egy része morális szempontból is nehezen vezethető vissza a munkaerőpiacra.

A munkanélküliség kezelése

A passzív foglalkoztatáspolitikai eszközök alkalmazásától fokozatosan az aktív eszközök irányába tolódik el a hangsúly. Ezeknek az aktív eszközöknek az alkalmazása a megyei munkaügyi központ, illetve annak városi kirendeltsége, valamint az önkormányzat szociális irodája együttműködésében valósul meg.

A munkanélküliség kérdése a térségben igen súlyos, és meghaladja a térség egyes településeinek erejét, ezért az csak térségi összefogás keretében tehető kezelhetővé.

A foglalkoztatáspolitikában érintett szervezetek között jelenleg még nem megfelelő a kommunikáció szintje, jellemző az információhiány és nem működik az igények és azok kielégítési lehetőségeinek megfelelő összehangoltsága. A helyzet javítása a képzési intézmények, a munkaügyi központ, az önkormányzatok és a vállalati szféra szereplőitől egyaránt fokozottabb aktivitást igényel.

Célszerű volna kialakítani egy munkaerő-piaci monitoring rendszert, amelynek létrehozása és működtetése csak az érdekeltek bevonásával lehetséges. Az országos tendenciákkal összhangban szükséges megújítani a szakképzés rendszerét, amelyhez megfelelő inputokat kaphatunk egy ilyen rendszerből.

Közlekedés

A megye legjelentősebb főközlekedési útjai a 2-es, a 21-es és a 22-es számú, közülük ez utóbbi kettő érinti a salgótarjáni vonzástörzsetet, biztosítja a térségen belüli, továbbá a megye többi településével való összeköttetést. A szomszédos megyék nagyobb városaival, valamint a fővárossal rendszeres távolsági buszjárat köti össze a térségközpontot, a Salgótarján és Budapest közötti vasúti járat pedig biztosítja az ország fontosabb vasútvonalalaival való kapcsolatot.

A vonzástörzset községei közül Sóshartyán van a legtávolabb a körzet központjától, 15,1 km-re, a legközelebbi település pedig Karancsalja (5,8 km). A közúti közlekedés szempontjából azok a községek vannak kedvezőbb helyzetben, amelyek főközlekedési utak mentén helyezkednek el, ezeknél ugyanis a napi átlagos járatsűrűség jóval magasabb, mint a többi település esetében

Nógrád megye, benne Salgótarján további fejlődésének talán legfontosabb tényezője,

hogy javuljanak a Budapestről való elérhetőség feltételei. Ennek megfelelően – hosszú idő után – végre sikerült áttörést elérni a közúti és a vasúti fejlesztésben.

A térségi szerepkör, a gazdasági potenciál erősítése, az itt élők életminőségének javítása indokolja néhány olyan nagyberuházás megvalósítását a közeljövőben, amelyek az elérhetőség javítását célozzák. Elengedhetetlenül szükséges:

- * a 21. számú főközlekedési út szélesítésének folytatása;
- * a 21. számú főút salgótarjáni tehermentesítő szakasz III. ütemének megépítése;
- * a Hatvan-Salgótarján közötti 81. számú vasúti fővonal pályarekonstrukciója, majd a vilamosítás megkezdése

Közműellátás, komfortosság

Az infrastruktúra kiépítettségi szintje az életminőség egyik fokmérője. A közműellátás javítása az utóbbi évek megyei beruházásai között prioritást kapott, felértékelődött a lakossági és települési összefogások, továbbá a kormányzati támogatások jelentősége. Alapvetően a községekben zajló dinamikus fejlesztések eredményezték a salgótarjáni térség közműellátottságának színvonal emelkedését, ez derül ki az utóbbi két népszámlálás adatainak összevetéséből.

A főbb megállapítások a következők:

- * Az 1990 óta eltelt 15 év alatt kapcsolták rá a salgótarjáni vonzaskörzet 8 községét a vezetékesgáz-hálózatra. Ennek köszönhető, hogy 2001. év elején ezen községekben a lakások 1/3-ában – a vonzaskörzet lakásainak közel 54%-ában – biztosított a korszerű fűtési lehetőség. Salgótarjánban napjainkra szinte teljesen kiépült a szennyvízhálózat, amely nagyban hozzájárult az életminőség javulásához.
- * A hálózati vízvezetékekkel rendelkező lakások száma a vizsgált időszakban számottevően emelkedett, 2004-re a vonzaskörzetben több mint 22 ezer lakás, az állomány 93%-a rendelkezett közüzemi vízzel. A lakások elenyésző hányada (1,4%-a) továbbra is házi rendszerű vízvezetékkel kapja a vizet.

Fontos megemlíteni, hogy a lakások felszereltsége a salgótarjáni vonzaskörzetben mindhárom közmű vonatkozásában kedvezőbb a megyei átlagnál. Ezen belül – a hálózati gázellátást kivéve – Salgótarjánban magasabb, mint a többi városban, illetve a vonzott településeken is jobb, mint a többi községben.

A lakások közműellátottsága a 9 település közül Salgótarjánban kiemelkedően a legjobb, a községekben viszont igen széles skálán mozog:

- * A közüzemi vízellátás szempontjából legjobb helyzetben lévő Karancsalján az ellátottság 85% körüli, míg Sóshartyánban az 50%-ot sem éri el.
- * Lényegesen markánsabb különbség mutatható ki a szennyvízcsatorna hálózatba bekapcsolt lakások részesedését illetően, ahol szembeötlő Kazár leszakadása.
- * A vezetékes gázzal ellátott lakások aránya községenként 20-45%-os intervallumban mozog – az előbbi a sóshartyáni, az utóbbi a vizslási lakásokat jellemzi.

A lakossági ellátás intézményrendszere

Salgótarján, mint a térség kulturális központja, kiépült és színvonalasan működő – könyvtár, levéltár, múzeum, művelődési központ, művészeti iskola, TIT – intézményrendszerrel rendelkezik. Tevékenységük hatása messze túlmutat a város határain, elismertségük révén alkalmasak a városról kialakítandó kedvezőbb kép formálására. Külön említést érdemel – bár önálló színháza nincs Salgótarjánnak –, hogy Nógrád megyében egyedülálló, országosan is jegyzett, rendszeres felnőtt- és gyermekszínházi kínálat van a városban

A kereskedelmi ellátást és vendéglátást vizsgálva a vonzáskörzeten belül Salgótarjánnak, mint a térség központjának és mint megyeszékhelynek a szerepe kiemelkedő. A vonzott települések lakossága vásárlásainak nagy részét Salgótarjánban intézi. Egyre jelentékenyebb a Szlovákia felől érkező bevásárló turizmus is. Ennek több oka van:

- * a megyeszékhelyen dolgozók a munkaidő leteltével napi vásárlásaikat helyben lebonyolítják;
- * a vonzott településeken (beleértve a határhoz közeli, szlovákiai településeket is) kisebb a választék, nem mindig megfelelő a nyitva tartás sem;
- * a salgótarjáni diszkont áruházakban és szupermarketekben olcsóbban megoldhatóak a havi nagybevásárlások.

A megye kiskereskedelmi üzleteinek közel egynegyede, a vendéglátóhelyeknek 26,9%-a 2002 végén Salgótarjánban működött. A vonzáskörzet lakóinak ellátását 973 kiskereskedelmi üzlet biztosította, ebből 882 Salgótarjánban, 91 a vonzott településeken üzemelt. A vizsgált térség vendéglátóhelyeinek száma 341 volt, 297 a megyeszékhely, 44 a községek ellátását szolgálta.

A vonzáskörzeten belül Salgótarján az oktatási központ szerepét is betölti. Ez még az óvodai ellátásban nem nyilvánul meg, valamennyi vonzott település rendelkezik óvodai feladat ellátási hellyel, Salgótarjánban pedig 16 működik. Az általános iskolai feladat ellátási helyek száma 17 a vonzáskörzetben, Karancsberényben és Kishartyánban nincs általános iskola. Az általános iskolások közül a környező településekről sokan bejárnak a megyeszékhely alapfokú intézményeibe.

A térségközpont a középfokú oktatás bázisa, színvonalas gimnáziumokkal, szakközépiskolákkal, szakiskolákkal. Mindez a felsőoktatásra csak részben mondható el: színvonalas az oktatás a Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi- Számviteli Főiskolai Karának Salgótarjáni Intézetében és a Gábor Dénes Főiskola kihelyezett tagozatán is, de ez a két lehetőség nem elégíti ki a továbbtanulni vágyókat. A felsőfokú oktatás kibővítésére egyre erősödő igény nyilvánul meg a megyeszékhelyen és ez összhangban van a városvezetés céljaival.

Összegzésképpen megállapítható, hogy a kereskedelem és a szolgáltatások, valamint a humánszféra fejlődése jelentős mértékben hozzájárult Salgótarján térségi szerepének erősödéséhez.

Településközi kapcsolatok

A megye hét önkormányzati társulása közül az Észak-Kelet Nógrád Térségi Önkormányzatok Társulásának tagja a vizsgált 9 település.

A salgótarjáni térség külön sajátossága, hogy részét képezi a Salgótarján-Bátonyterenyei Vállalkozási Övezetnek, amely a gazdaság fejlesztésére és a foglalkoztatás hatékony növelésére irányuló együttműködés. Az Övezeten belül terül el a Salgótarjáni és a Bátonyterenyei Ipari Park. A megyeszékhelyre betelepült üzemek elsősorban a térségben élők számára nyújtanak munkalehetőség-bővülést.

A Salgótarjáni Ipari Parkba a következő fontosabb ipari üzemek települtek be:

- * zöldmezős beruházásban:
 - ART-TECHNOLOGY Kft.
 - SINIA Kft.
 - Druchtech Kft.
 - MITSUBA Kft.
 - RPM Hungária Kft.
 - FAITAL Magyarországi Hangszórógyártó Kft.
 - Palócnagyker Kft.

- * barnamezős beruházásban:
 - Palócpék Sütőipari Kft.
 - Techno-Metal 2000 Kft.
 - Salgó-Sík Kft.
 - Salgglas Üvegipari Rt.
 - Hung-Hercules-Transz Kft.
 - Prevent Építő és Szolgáltató Kiszövetkezet
 - Strabag Építőipari Kft.

A TÉRSÉG SWOT ANALÍZISE

A SWOT analízis célja, hogy tömör és világos formában határozza meg a város és a térség jelenlegi helyzetét és jövőjét leginkább meghatározó:

- * erősségeket
- * gyengeségeket
- * lehetőségeket és
- * veszélyeket.

A SWOT analízis készítésének kettős rendeltetése van:

- * Egyrészt alkalmas arra, hogy olyan összefoglaló megállapítások sorával jellemezze a térség problémáit és fejlesztési lehetőségeit, melyek alapján a fejlesztésben érintett helyi

szereplők (önkormányzati, intézményi és gazdasági vezetők, a lakosság képviselői, stb.) véleménye által befolyásolt problémalista és prioritássorrend alakítható ki.

- * Másrészt a fontossági sorrendben meghatározott problémák képezhetik alapját a fejlesztés irányainak és azok prioritássorrendjének meghatározásának.

Erősségek

- * A vonzáskörzetben rendelkezésre áll egy többszintű telephely kínálat a befektetések vonzására, jelen vannak barnamezős és zöldmezős területek is a fejlesztésekhez.
- * A gazdaságban egyre nagyobb részt kapnak a KKV-k, a nagyvállalati struktúra lebomlott, a vállalkozások száma fokozatosan növekszik.
- * Az EU-csatlakozásunk után bővültek a szlovák-magyar kapcsolatok, az EU-s támogatási rendszerek preferálják a határon átnyúló együttműködéseket.
- * A város földrajzi elhelyezkedése kedvező a logisztikai fejlesztésekhez, az észak-déli kapcsolatok erősödése fejlesztéseket indukál a térségben.
- * Az ellátás, a kereskedelem és a gazdasági szolgáltatások terén jelentős fejlődés következett be és a vonzáskörzet ellátása még újabb befektetéseket visz a térségbe ezekben az ágazatokban.
- * A termelés visszaesésével és technológiai váltással az ipari szennyezés mértéke jelentősen visszaesett, kedvezőbbek a mutatók, az életminőség javult.
- * A civil szervezetek magas száma, és aktivitásuk, amelyek által kezdeményezői és programgazdái lehetnek a fejlesztési projekteknek.
- * A megyeszékhely szorosan együttműködik a vonzáskörzetével, domináns szerepet tölt be a fejlesztéseknél.
- * Hátrányos helyzetű térségként Salgótarján és vonzáskörzete versenyelőnyt élvez a befektetések vonzásában, ezáltal kormányzati támogatáshoz juthat a munkahelyteremtésben.
- * A vonzáskörzetben erős a közösségi szellem, a hagyományok őrzése kiemelkedő, amely alapja lehet idegenforgalmi fejlesztéseknek.
- * Erős a város érdekérvényesítő képessége a központi döntéshozók irányában, s ez a közpénzek bevonását segítheti a hosszabb távú célok megvalósulásához.

Gyengeségek

- * A város külső megítélése a térségen kívül élők körében tartósan negatív, amely gátolja a befektetéseket, és turisztikai fejlesztéseket.
- * A munkaerő képzettsége és a befektetők igényei között jelentős eltérések vannak, nem működik munkaerő piaci monitoring rendszer a vonzáskörzetben.
- * A magasabban képzett munkaerő és az értelmiség elvándorlása volt megfigyelhető az elmúlt években, amely rontja a térség versenyképességét.
- * A városon belül a hátrányos helyzetű csoportok „tömbösödése” kedvezőtlen városkép kialakulásához vezet, a várost azonosítják egyfajta sűrű szocialista iparvárossal, amely konzerválhatja a térség mai, hátrányos helyzetét.
- * A korábbi iparvállalati telephelyek és az épületek rontják a városképet.
- * A város domborzati adottságai korlátozzák a fejlesztési területek kijelölését, nincs lehetőség új, vonzóbb életterek kialakításához.

- * Hiányzik a befelé és kifelé egyaránt hatékonyan működő kommunikációs eszközrendszer, amely befolyásolja a fejlesztések magvalósítását, és a lakosság bevonását a változások elindításába.
- * A hátrányos helyzet miatt a külső segítségre való koncentráció van jelen a fejlesztéseknél.
- * A régió belül nem várható Salgótarján központi szerepe, a regionális fejlesztések (főleg az intézményi jellegűek) elkerülik a várost és ez kedvezőtlenebb helyzetbe hozza a források megszerzésében.
- * A közlekedési kapcsolatok rosszak a környező erőcentrumokkal, a város megközelíthetősége (főleg a főváros irányából) gátolja a befektetéseket.
- * A város belső piaca kicsi a kereskedelem és a szolgáltatások fejlődéséhez, az új vállalkozások indulásához, a csökkenő lakosságszám szűkíti a piacot.
- * Alacsony az igény szint a minőségi életfeltételekre (hátrányos helyzetű csoportok), a szocializációs problémák miatt nem alakul ki az emberekben az életkörülmények javítására az igény.
- * Az alacsony iskolázottságú, zömében cigány származású, hátrányos helyzetű népesség beilleszkedési esélyei rosszak, hiányoznak az érdemi felzárkóztatási programok számukra.
- * Jellemző a gyors népességfogyás az elvándorlás miatt, amely gyengíti a térség szerepét és nem vonzó a tőke számára.
- * A városközpont és az alközpontok megjelenése, a szolgáltatások minősége elmarad a kor igényeitől. Nincs áttörés a leromlott városrészek megváltoztatásában, főleg az önkormányzatok és az ingatlan tulajdonosok anyagi helyzete miatt.

Lehetőségek

- * A hátrányos helyzet magasabb támogatási szinteket jelent a fejlesztéseknél és vonzó lehet a potenciális befektetők részére.
- * A térségi és határon átnyúló együttműködések fejlesztési lehetőségei megvannak, elsősorban a gazdaság és a kultúra terén (szlovák-magyar kapcsolatok).
- * A külső látogatók vonzása újfajta megközelítéssel, programcsomagok összeállításával, felhasználva a cigány etnikum idegenforgalmi szempontból is értéket jelentő kultúráját és Salgótarján jellegzetes iparvárosi stílusjegyeit.
- * Salgótarján új identitását, jövőképét elsősorban közigazgatási, logisztikai, innovációs, kereskedelmi, pénzügyi, oktatási, kulturális, szolgáltató és turisztikai központként, tehát mindenekelőtt a humán erőforrásokra alapozva határozza meg.
- * A magas munkanélküliségre alapozó komplex „várostisztítási” program, amely javítja az életminőséget és vonzóbbá teszi a térséget a turisták számára.
- * Az interregionális fejlesztési lehetőségek a szlovák-magyar határra alapozva, EU-s források bevonása a fejlesztésekhez.
- * Az információs társadalom kínálja lehetőségek a kommunikációban, a városmarketing és az informatika összekapcsolás a lakosság bevonása érdekében.
- * Kedvező tapasztalatok adaptálása a fejlesztéseknél, sikeres modellek átvétele a hazai és nemzetközi gyakorlatból.
- * Növekvő regionális források a fejlesztésekhez – projektalapú megközelítés a fejlesztéseknél, a források megszerzése érdekében.

- * A megyében és a térségben meglévő koncentrált távol-keleti befektetői kör, amelyre befektetés ösztönzési programot lehet építeni, további cégek letelepítésére.

Veszélyek

- * A külföldi tőke csökkenő érdeklődése Magyarország iránt, a munkahelyteremtés csak központi segítség igénybevételével lehetséges.
- * Szlovákia jelenleg vonzóbb befektetői cél, amely miatt nehezebb munkahelyet teremteni.
- * A regionális fejlesztéseknél és az intézmények „telepítésénél” hátrányba kerül a város a többi városhoz képest, a leépülés miatt nőhet az elvándorlás.
- * Nem jön létre egy integrált fejlesztési program a NFT 2 támogatásának igényléséhez
- * A cigány etnikum problémáját nem kezelik és nem vesznek tudomást róla. Emiatt elindulhat egyfajta „gettósodás”, s ez elriasztja turistákat és a befektetőket.
- * Nem történnek határozott lépések a kedvezőtlen Salgótarján kép megváltoztatására, nem jön létre a városmarketing szervezeti egysége és a közös akarat a változtatásra a város vezetésében.

I. A VÁROS VERSENYKÉPESSÉGÉNEK NÖVELÉSE CÉLHOZ KAPCSOLÓDÓ PROJEKTEK

1. Közlekedésfejlesztési projektek

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
21-es út négygyomósítása	2003-2004		1 000 000	850 000	150 000 (önkormányzati hozzájárulás)	Központi beruházás
Tehermentesítő út	2005-2007	KIOP	6 953 000	6 678 000	275.000 (önkormányzati szerepvállalás-területbiztosítás, közvilágítás)	UKIG és a Nm-i Állami Közútkez. Kht. beruházása
Nagymező út felújítása	2005-2006	ROP	525 000	515 000	10.000 (pályázaton felül az önkormányzati feladatok költsége)	UKIG és a Nm-i Állami Közútkez. Kht. beruházása
Összesen			8 478 000	8 043 000	435 000	

2. Kiemelt gazdaságfejlesztési projektek

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Déli Iparterület terület-előkészítése és villamos energia-hálózat bővítése	1997-1998	NMTT	24 146	9 625	14 521	
Ipari Park I. ütem infrastruktúra	1998-2000	NMTT-TFC Közp TFC Közp GFC	563 353	30 700 93 000 57 500	382 153	
Ipari Parkba és Vállalkozási Övezetbe települő cégek letelepülését segítő infrastrukt. fejl.	1999-2000	NMTT	15 958	12 000	3 958	
Ipari Park infrastruktúra és Inkubátorház	1999-2001	NMTT-VFC Közp VFC Közp GFC Phare SPP	648 000	44 500 178 300 103 000 201 200	121 000	
Déli iparterület infrastruktúra fejlesztése	2003-2005	TFFC	110 000	93 000	17 000	
Déli iparterület úthálózat fejlesztése	2003-2005	VÖC	134 462	121 015	13 447	
Járműipari Kompetencia Központ létrehozása	2005	PEA II	10 375	7262,5	3112,5	
Összesen			1 506 294	951 102,5	555 191,5	

3. Turisztikai fejlesztéseket magalapozó projektek

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Északi városrész turisztikai fejlesztése	2004	ROP				Támogatásban nem részesült
Turisztikai kerékpárút megvalósíthatósági tanulmány	2005	PEAH	10.500	7.350	882 (önkormányzatot terhelő)	Kistérségi projekt
Salgótarján az Európai Unióban - térségfejlesztés a korszerű városmarketing eszközeinek felhasználásával	2004-2005	NMTT - TFC	7.000	5.000	2.000	
Összesen			17.500	12.350	2.882	

4. Humán infrastruktúra fejlesztési kiemelt projektek

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Bóna K.K. Ált. Isk. - Információs technológia az általános iskolákban	2003-2006	PHARE	67.861	61.075	6.786	
Gagarin Általános Iskola felújítása	2004-2005	ROP 2.3.1	130.000	123.500	6.500	
Kodály Z. Ált Isk. felújítása	2004	ROP 2.3.1				Támogatásban nem részesült
Összesen			197.861	184.575	13.286	

5. Humán intézményhálózat működési feltételeit javító projektek

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Bolyai J. Gimn. konyha ellátása	1998	NMTT	4.222	2.956	1.266	
Kereskedelmi és Vendégl. ip. Szakközépisk. tornaterem felújítás	1998-1999	NMTT	7.704	5.393	2.311	
Kuckó Bölcsőde konyhájának bővítése Balassi B.	1999	NMTT	17.329	7.236	10.093	
Megyei Könyvtár tetőszigetelés	1999	NMTT	10.000	7.000	3.000	
Arany J. Ált Isk. fűtési vezeték felújítás	2000	NMTT	11.936	5.447	6.489	
Beszterce Itp.-i Ált. Isk. épületfelújítás	2000-2001	NMTT	12.284	6.553	5.731	
Városi Sportcsarnok copolit üvegfal felújítása	1998-1999	NMTT	3.732	2.612	1.120	

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Beszterce Itp.-i Ált. Isk. épületefelújítás II. ütem	2001-2002	NMTT	13.994	8.547	5.447	
Balassi B. Megyei Könyvtár üvegtető felújítás	2001-2002	NMTT	18.000	10.000	8.000	
Mesekert tagóvoda B. épület magastető felújítás	2002	NMTT-CÉDE	3.485	1.969	1.516	
Petőfi S. Ált. Isk. vizesblokk felújítás	2002	NMTT-CÉDE	5.708	3.995	1.713	
Acélgyári út 73. volt Kós K. épület felújítása	2003	NMTT-CÉDE	1.876	1.313	563	
Petőfi S. Ált. Isk. vizesblokk III. ütem	2004	NMTT-CÉDE	13.000	11.200	1.800	
Madách Imre Gimnázium tetőfelújítása	2005	NMTT-CÉDE	13.054	11.000	2.054	
Összesen			136.324	85.221	51.103	

II. MINŐSÉGI ÉLET FELTÉTELEINEK JAVÍTÁSA CÉLHOZ KAPCSOLÓDÓ PROJEKTEK

1. Gazdaságfejlesztés feltételrendszerét szolgáló projektek

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Salgótarján teljeskörű szennyvízcsatl. koncepciója	1996-1998	NMTT	42.400	29.680	12.720	
Mátrászelei vas-mangántalánító	1996-1998	NMTT-TEKI	57.363	34.215	23.148	Társult beruházás
Forgách-telepi szennyvízcsatorna-hálózat építése	1997-1998	Céltámogatás Központi Környezetvéd. Alap Vízügyi Alap NMTT	79.487	23.846 18.282 8.744 28.615	0	
Salakhegyi úti ivóvízhál. építése	1997	NMTT-TEKI	888	621	267	
Zagyvaróna és térsége gázellátása	1998-2000	NMTT Lakosság Tigáz Rt.	109.443	61.053 37.700 10.690	0	
Salgótarjáni térségi Szilárd Hulladéklerakó Telep létesítése	1999-2001	Céltámogatás NMTT PHARE	740.515	289.984 106.147 248.438	95.946	
Salgótarján és térsége szennyvízelvezetése	2001-2003	Céltámogatás KAC NMTT-TEKI	3.395.957	1.922.385 664.600 100.000	708.972	

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Salgótarján és térsége szennyvíztisztítása	2001-2002	KHVM KAC TFC Dec. KAC	905.714	224.492 224.492 60.000 44.989	351.741	
„Tér a városban – Város a térben” Városközpont rekonstrukció	2003-2006	PHARE	852.291	756.260	96.031	
Távolsági buszpályaudvar rekonstrukciója	2004-2006	ROP2.1.3	320.000	288.000	32.000	
Városközpont rekonstrukció II. ütem	2005	PEA II	19.425	13.598	5.827	
Energiaaudit	2005	UNDP 2005	2.500	1.000	1.500	
Összesen			6.525.983	5.197.831	1.328.152	

2. Bérletprogram projektjei

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Szobabérlet háza	2001	GM	219.809	141.876	77.933	
Szociális elhelyezést biztosító 8 db bérlet kialakítása (Budapesti út)	2003-2004	BM	52.414	35.100	17.314	
12 db bérlet kialakítása (Alagút út)	2003-2004	BM	71.143	49.800	21.343	
Hősök úti bérletkiosztás kialakítása	2003-2004	BM	280.000	174.688	105.312	
Összesen			623.366	401.464	221.902	

3. Sport, szabadidő és kulturális szolgáltatások fejlesztése

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Apolló Center – Mozi kialakítása	2003-2005	MEH-KITA	61.667	55.500	6.167	
Szent István tér fejlesztése	2003-2004	MEH- TFC	20.000	18.000	2.000	
Sportcsarnok felújítása	2004-2006	TRFC – GYISM	500.000	95.000 55.000	350.000	
Városi Tanuszoda felújítása	2005-2006	TRFC	100.000	90.000	10.000	
Összesen			681.667	608.500	73.167	

4. Belső úthálózat fejlesztés

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Mezei út kiépítése	1996	NMTT-TEKI	6.950	3.524	3.426	
Görbe út kiépítése	1996	NMTT-TEKI	7.490	3.797	3.693	
Szécsényi út kiépítése	1996	NMTT-TEKI	5.270	2.679	2.591	
Rónai út kiépítése	1997	NMTT-TEKI	16.411	10.639	5.772	
Dobó I. út kiépítése	1997	NMTT-TEKI	9.848	4.456	5.392	
Kodály Z. út kiépítése	1997	NMTT-TEKI	7.035	4.925	2.110	
Szondy Gy. út kiépítése	1997	NMTT-TEKI	24.215	16.951	7.264	
Bánki D. út kiépítése	1997	NMTT-TEKI	6.123	4.286	1.837	
Salakhegyi út kiépítése	1997	NMTT-TEKI	10.380	3.038	7.342	
Szigligeti Ede út kiépítése	1997	NMTT-TEKI	5.858	3.420	2.438	
Hősök úti híd	1998	NMTT	58.698	13.680	45.018	
Vár út felújítása	1998	NMTT	3.380	2.366	1.014	
Dobó Katica út felújítása	1998	NMTT	3.155	2.209	946	
Andrástelepi út	1998	NMTT	13.123	5.967	7.156	
Vadvirág út átépítése	1999-2000	NMTT	10.300	6.180	4.120	
Egri út kiépítése	2000	NMTT	13.241	8.156	5.085	
Honvéd út felújítása	2000-2001	NMTT	7.870	4.750	3.120	
Vereckei út felújítása	2002	NMTT-TEKI	5.289	4.232	1.057	
Sugár út felújítása	2002	NMTT-TEKI	20.165	16.132	4.033	
Fénykő út felújítása	2002	NMTT-TEKI	5.754	4.348	1.406	
Rokkant telepi lépcső felújítása	2002	NMTT-TEKI	3.938	3.150	788	
Fáy A. krt-i járda felújítása	2002	NMTT-TEKI	9.106	4.821	4.285	
Pécskő út vége közművesítés	2003-2005	NMTT-TEKI	55.527	35.397	20.130	
Pécskő út vége közművesítése	2003-2005	NMTT-TEKI	6.836	3.598	3.238	
Órhegy út felújítása	2004-2005	NMTT-TEKI	35.647	32.082	3.565	
8 út felújítása	2005	TEHU	203.151	75.173	127.978	
Rudolfi út felújítása	2005	NMTT-TEKI	22.610	16.000	6.610	
Összesen			577.370	295.956	281.414	

III. A VÁROS TERÜLETI SZEREPKÖRÉNEK FEJLESZTÉSE CÉLHOZ KAPCSOLÓDÓ PROJEKTEK

Pályázat megnevezése	Támogatás igénybevételének éve	Pályázati forrás megnevezése	Összes költség eFt	Támogatás eFt	Saját erő eFt	Megjegyzés
Salgótarján Többcélú Kistérségi Társulás létrehozása	2004	BM	34.400	34.400	0	
Neogradensis Eurorégió projekt	2004-2006	PHARE	40.035	36.031	4.004	
Magasból mentő gépjármű beszerzése	2004	TRFC Állami tám.	143.153	14.315 114.522	14.316	
Gépjárműfecskenő beszerzése	2002-2003	NMTT-TEKI NMTT-CÉDE BM-OKI	76.439	5.732 1.911 61.152	7.644	
Felügyeleti Figyelő Központ beszerzése a Hivatásos Önkormányzati Tűzoltóság részére	2001-2002	NMTT	724	500	224	
Tűzoltó parancsnokságok szerelvényeinek korszerűsítése	2004-2005	BM	11.927,5	9.542	2.385,5	
Összesen			306.678,5	278.105	28.573,5	

3. STRATÉGIAI DIMENZIÓK

A KONCEPCIÓALKOTÁS ELVI HÁTTERE; A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA

Ahhoz, hogy a koncepcióalkotás, illetve az annak részletezését és megvalósítását szolgáló stratégia és operatív programok közötti határvonalat meg lehessen vonni, célszerű a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment átfogó áttekintéséből kiindulni:

Az önkormányzatoknál csakúgy, mint bármely szervezet vezetésében, egyidejűleg három vezetési funkció van jelen:

- * az operatív menedzsment feladata az éppen aktuális közvetlen célok, illetve feladatok eredményes teljesítésének biztosítása (pl. ügyfélfogadás, rutinszerű ügyintézési feladatok);
- * a projektmenedzsment a stratégiai célok, részcélok megvalósításával összefüggő egyedi és komplex feladatok (projektek) realizálását biztosítja (pl. beruházások, pályázatok, városi rendezvények);
- * a külső körülmények változási tendenciáiból és a szervezet adottságaiból kiindulva meg kell határozni a szervezet változási pályáját, azt a jövőbeni állapotot, amit a szervezet fennmaradása és eredményes működése érdekében el kell érni; ez a stratégiai menedzsment feladata.

A stratégia általános funkciója tehát az, hogy a térség hosszú távú fejlődési pályáját jelölje ki oly módon, hogy azt folyamatosan hozzáigazítja a külső környezet várható változásaihoz, a belső adottságokhoz, miközben a szervezettel kapcsolatban álló külső és belső érdekcsoportok (lakosság, vállalkozások, képviselők, alkalmazottak, pártok, intézmények, kormányzati szervek stb.) elvárásait is ki kell elégítenie. Ehhez az általános érvényű megállapításhoz azonban – részben az önkormányzati sajátosságokból adódóan – két pontosítás kívánkozik:

- * A stratégiai tervezést gyakran a hosszú távú (5-10 éves) tervezés szinonimájaként használják. Ez azonban egy állandó, statikus „világképet” feltételez, márpedig a stratégia éppen a mindenkori környezeti változásokhoz való alkalmazkodás alapvető eszköze. Napjainkban a környezet, a hazai politikai, társadalmi, gazdasági élet olyan gyors és mélyreható változásokon megy keresztül (ami megjelenik a térség életében is), amelyek miatt a stratégiai tervek időtávja lényegesen lerövidül. A stratégiai tervezés tehát nem egyszerűen a hosszú távú tervezés új elnevezése, hanem olyan új módszer, ami a rugalmasság, a változó környezethez való alkalmazkodás érdekében újfajta szemléletet igényel a kistérség önkormányzataitól is. Ebből következően a stratégiai menedzsment olyan folyamatosan végzendő komplex folyamat, amely a jövőben megvalósítandó tényleges stratégián alapszik.
- * A másik sajátosság abból adódik, hogy a stratégia tervezés és menedzsment metodológiája tipikusan a vállalatokra, gazdasági szervezetekre van kidolgozva. Emiatt a nem profitorientált szervezetekre, közintézményekre, önkormányzatokra, köztük a térségi társulásokra is, az általánosan elterjedt és alkalmazott módszerek adaptációja, megfelelő

korrekciója szükséges. Ezen belül két terület külön is kiemelést érdemel: a stratégiai célok és azok mérhetősége, illetve az érdekeltek kérdése.

- * Egy gazdasági szervezet fő célja egyértelműen a profit, ami végeredményben leegyszerűsíti a stratégia menedzselését, a célok és eredmények mérhetőségét, a másokkal való összehasonlíthatóságot. Ebből adódóan a vezetés minden szintjén a döntéshozatal is egyszerűbb, mint a nem profitorientált szervezeteknél. Ezzel szemben a térség esetében nyilvánvalóan nem lehet pusztán a gazdálkodási eredményekre alapozni; nehezebben ragadható meg és fogalmazható meg a „végső cél”, mivel az sokkal kiterjedtebb, sokféle területre és célcsoportra vonatkozhat. Ez pedig a hatékonyság, és általában a célok mérhetőségét is nehezebbé teszi, abban sokkal több lesz a szubjektív elem. Márpedig a célok mérhetősége a stratégia megvalósulásának ellenőrzéséhez elengedhetetlen –, ez pedig felértékeli a stratégiához kapcsolódó monitoring rendszer problémáját.
- * Nem dönthető el egyértelműen továbbá az sem, hogy valójában ki is gyakorolja az ellenőrzést és irányítást a stratégia megvalósításában, kinek az érdekét szolgálja (nincs olyan egyértelműen definiált „tulajdonos”, mint a vállalkozások esetében), különösen ha a térségi intézményrendszert nézzük; hiszen ilyen funkciói lehetnek a testületnek, a hivatalnak, a tisztségviselőknak, az egyes intézmények vezetésének, de a különböző lakossági csoportoknak is. (Arról nem is beszélve, hogy a területfejlesztés intézményrendszerének jelenlegi formáit még aligha tarthatjuk kiforrottnak és véglegesnek).

Az előbbi következményeként a stratégiának koherens értékrendet, világos célrendszert kell felállítania, ami iránymutatást nyújt a mindennapi feladatok végrehajtásában valamennyi érintett szereplőnek.

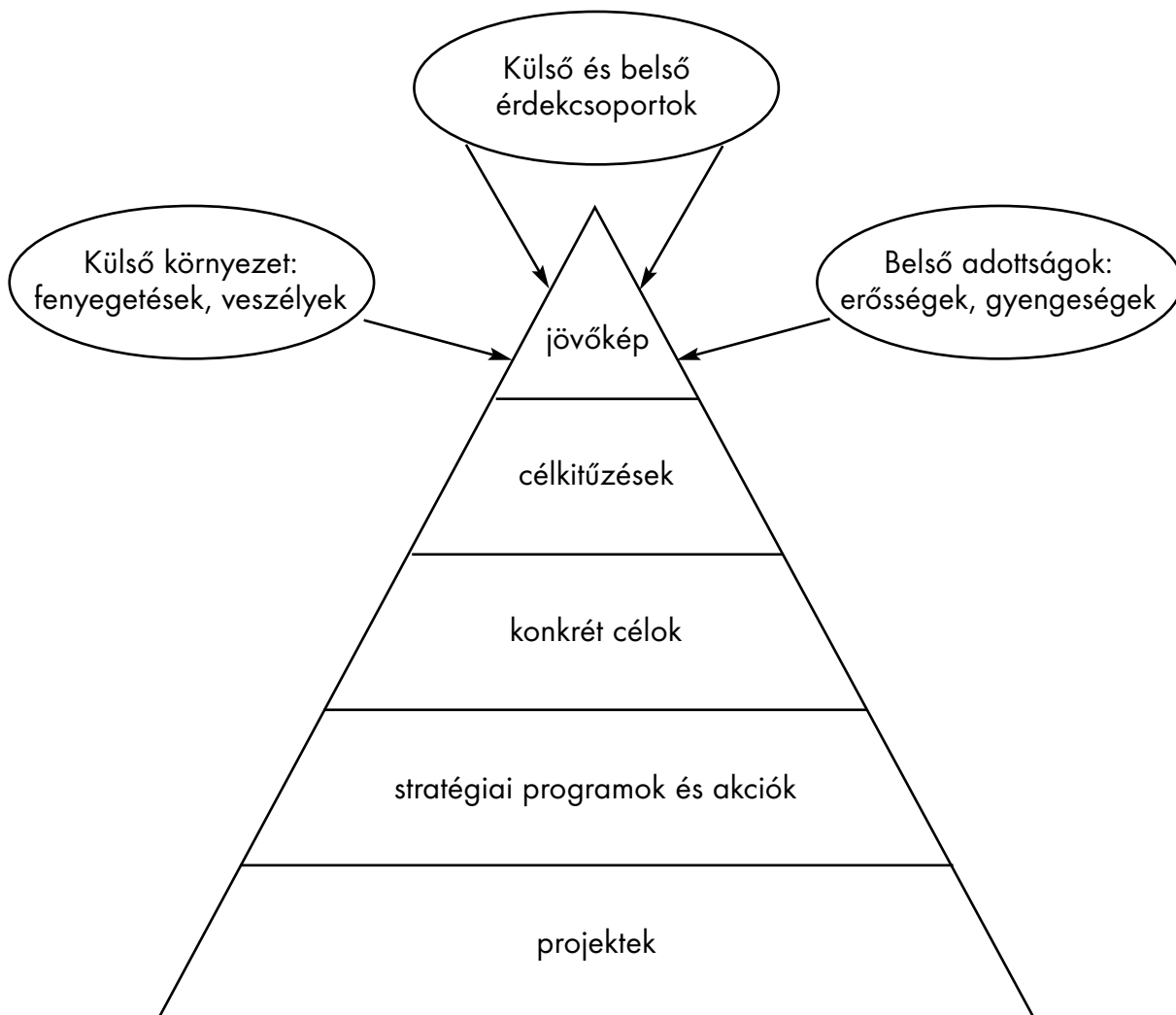
A fentieknek megfelelően a stratégia többszintű, hierarchikus rendszerként jellemezhető, az alábbiak szerint:

- * A térségi stratégiai célrendszer kialakításának alapja az a helyzetértékelés, aminek legjelentősebb elemei a külső és belső környezet elemző értékelése (kiemelten a tendenciák feltárása), illetve az érdekcsoportok elemzése.
- * A külső és a belső tényezők egybevetése, azok kombinációi alapján jelölhető ki a lehetséges stratégiai alternatívák amelyek közül választva megfogalmazható a térség jövőképe és küldetése. Ez a térség hosszú távú működésére koncentrálni; a legáltalánosabb megfogalmazását adja a térség jövőbeni tevékenységének, céljának;
- * Az átfogó és specifikus célok ennek a kívánt jövőbeni állapotnak az eléréséhez szükséges részcélokat jelölik ki.
- * A célok megvalósulása érdekében meg kell fogalmazni a prioritásokat – az egyes településekre, és településrészekre, szervezettípusokra, ágazatokra vagy horizontális területekre (pl. vállalkozásfejlesztés, kultúra), egy-egy tevékenységi területre vonatkozóan – ami az erőforrások e részterületek közti elosztásának az alapja;
- * A prioritások keretében olyan konkrét stratégiai programok és akciók, számszerűsíthető eredményekkel mérhető cselekvési programok kerülnek végrehajtásra, amelyek egyrészt a célok megvalósítását eredményezik, másrészt végrehajtásuk egyedi, komplex, célirányos feladatokon, azaz projekteken keresztül történik. Ezek a projektek sok esetben pályázati keretek között valósulnak meg; megvalósulásukat jelentős mértékben elősegít-

hetik a hazai, s különösen az uniós pályázati források, támogatások. Utóbbinak természetesen alapfeltétele, hogy a térségi stratégia és a Nemzeti Fejlesztési Terv célrendszere között legyenek kapcsolódások, átfedések.

A célrendszer kialakítása természetesen összhangban kell álljon a helyzetértékelés eredményeivel, aminek két legjelentősebb eleme a külső és belső környezet vizsgálata, illetve a fentebb említett érdekcsoportok elemzése. A stratégiának ezt a többszintű, hierarchikus rendszerét szemlélteti az alábbi ábra:

A stratégia hierarchikus rendszere



A fentiekkel összhangban a térségi stratégia kialakításának lépéseit, a tervezési tevékenységet három csomópont köré célszerű szervezni:

- * Stratégiai elemzések: e tevékenység célja, hogy feltárja azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyek alapvetően meghatározzák a kistérség jelenlegi és jövőbeni feltételeit, stratégiai pozícióit.

- * A stratégia megfogalmazása: az elemzésekre alapozva lehet megfogalmazni azokat a követendő stratégiai irányokat, alternatívákat („forgatókönyveket”), amelyek körülhatárolják a kistérség lehetséges magatartásformáit. E tevékenység magában foglalja a megfogalmazott stratégiai alternatívák értékelését is, vagyis azt, hogy a lehetséges stratégiák megfelelnek-e az elvárt jövőképnek, illetve a rendelkezésre álló (vagy megszerezhető) erőforrások oldaláról biztosított-e a megvalósíthatóságuk. E fázis legfontosabb eredménye, hogy meghatározásra kerül az elvárt jövőbeni állapot.
- * A megvalósítás feltételrendszerének kialakítása: az előzőek szerint megválasztott és megalapozott stratégia célrendszerének kibontása, a célok megvalósíthatóságának előzetes (ex-ante) értékelése, illetve ezek cselekvési programokká, akciókká (projekteké) formálása; annak meghatározása, hogy a kívánt jövőbeli állapot elérése milyen döntéseket és milyen eszközrendszert (módszereket, erőforrásokat) igényel. Az így meghatározott akciók és projektek, illetve a stratégia egészének végrehajtása szükségessé teszi, hogy az önkormányzat biztosítsa az ezekhez szükséges erőforrásokat (technika, személyzet, pénz stb.) és a teljesíthetőség egyéb feltételeit (pl. szervezeti feltételek). E feltételek két kiemelt eleme a megfelelő érdekeltségi rendszer, illetve a megvalósítás figyelemmel kísérése és értékelése, azaz a stratégia monitoring rendszer.

AZ ORSZÁGOS FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ (OFK) ÉS AZ ORSZÁGOS TERÜLETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ (OTK) ÁLTAL MEGHATÁROZOTT CÉL ÉS ESZKÖZRENDSZER

Stratégiai célok

- * A gazdaság versenyképességének tartós növekedése
- * A foglalkoztatás bővülése
- * A versenyképes tudás és műveltség növekedése
- * A népesség egészségi állapotának javulása
- * A társadalmi összetartozás erősödése
- * A fizikai elérhetőség javulása
- * Az információs társadalom kiteljesedése
- * A természeti erőforrások és környezeti értékek védelme és fenntartható hasznosítása
- + 1: kiegyensúlyozott területi fejlődés

A célok elérésére megfogalmazott eszközök

1. „Befektetés az emberbe”

- * A munkaerőpiacra való belépés és visszatérés ösztönzése, segítése, a foglalkoztathatóság javítása.
- * Az oktatási és képzési rendszerek tartalmi és szervezeti fejlesztése, folyamatos összehangolása a munkaerőpiac igényeivel.
- * A munkavállalók és a szervezetek (vállalkozások, közigazgatás, civil szektor) alkalmazkodóképességének javítása az egész életen át tartó tanulás révén.
- * A társadalmi és területi zárványok oldása.

- * Az oktatáshoz, képzéshez és műveltséghez való hozzáférés, az esélyegyenlőség feltételeinek a javítása.
- * A társadalmi és kulturális tőke erősítése.
- * Korszerű népegészségügyi szakmapolitika kialakítása.
- * Az egészségügyi ellátórendszer szerkezetének és működésének korszerűsítése.
- * A közigazgatás és a közigazgatási szolgáltatások korszerűsítése.

2. „Befektetés a gazdaságba”.

- * Az innováció, a kutatás-fejlesztés ösztönzése és infrastrukturális háttérének megerősítése.
- * A technológiai modernizáció előmozdítása.
- * Vállalkozások működési és üzleti környezetének javítása, a hálózatosodás elősegítése.
- * Dinamikus és interaktív IT tartalom és szolgáltatásfejlesztése.
- * Az IT alapvető infrastrukturális feltételeinek biztosítása, fejlesztése.

3. „Befektetés a környezetbe”.

- * Természeti értékeink és erőforrásaink megőrzése.
- * Tiszta települések, biztonságot teremtő környezetvédelem.
- * Megelőző, elővigyázatos környezetvédelem és környezetileg hatékony innováció általános érvényesítése.
- * Hazánk nemzetközi elérhetőségének javítása, a logisztikai csatlakozások fejlesztése.
- * A regionális és régiók közötti elérhetőség javítása.
- * A helyközi közösségi és a települési közlekedés fejlesztése.

AZ ORSZÁGOS TERÜLETFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓBÓL A SALGÓTARJÁN ÉS TÉRSÉGÉT ÉRINTŐ CÉLOK

Regionális innovációs pólusok és városhálózati kapcsolatrendszer fejlesztése

- * Felsőoktatási intézmények oktatási palettájának teljes vertikummá alakítása; a felsőoktatás és a KKV-k közötti kapcsolatrendszer javítása, illetve megteremtése.
- * Kutatás-fejlesztési kapacitás bővítése, tudásközpont szerepük megerősítése.
- * Pénzügyi, üzleti menedzsment – a tanácsadói hálózat, továbbá a közszolgáltatások színvonalának fejlesztése.
- * Regionálisan ki kell alakítani az innovációs transzfer intézmények, szervezetek körét.
- * A befektetési környezet javítása, pro-aktív, a magánszféra forrásait is bevonó településfejlesztési tevékenység ösztönzése.

A regionális pólusok fenntarthatósága érdekében:

- * A kulturális szerepkör megerősítése, a magasan képzett munkaerő számára nemzetközi tekintetben is vonzó lakó- és rekreációs környezet kialakítása.
- * A közlekedési kapcsolatok modernizációja, tehermentesítő utak építése, környezetbarát tömegközlekedés fejlesztése.
- * A pólusok társadalmilag, illetve fizikailag erodálódó, illetve funkcióvesztett tereinek revitalizálása.

- * A fokozott környezeti terhelés ártalmainak csökkentése, a levegő-, és zajszennyezés, a hulladékkezelés, szennyvízkezelés problémáinak megoldása, az összehangolt zöld-felületi rendszer megteremtése.

Kooperáló térségi városhálózatok

- * Az alközpontok és tengelyek harmonikus rendszere kialakulásának ösztönzése, hogy a fejlődési dinamikát a pólusok hatékonyan tudják térségük felé közvetíteni.
- * A központok és alközpontok régió belüli elérhetőségének biztosítása a közúti és tömegközlekedési viszonyok javításával.
- * A központok és alközpontok régió kívüli elérhetőségének biztosítása.
Biztosítani kell a többi regionális pólus, a főváros és a szomszédos országok hasonló központjainak magas színvonalú elérhetőségét is, valamint a nemzetközi magisztrális hálózati rendszerekbe való integrációt.
- * A piac, különösen a munkaerőpiac térségi kiszélesítése érdekében a regionális és specializált központok körzetén belül a napi munkába járást lehetővé tevő közlekedési kapcsolatok fejlesztése.
- * Magas szintű virtuális hozzáférés megteremtése a modern információs és kommunikációs infrastruktúra alkalmazásával a regionális innovációs pólusokban és a specializált központokban.

Külső és belső perifériák, elmaradott térségek felzárkóztatása

- * Minden településen biztosítani kell a megfelelő életkörülmények infrastrukturális feltételeit (ivóvíz, villany, szilárd burkolatú út, gáz vagy valamely energiapótló megoldás), a közszolgáltatások megfelelő elérhetőségét.
- * Életerős, érdekérvényesítésre képes helyi-térségi közösségek megteremtése.
- * A foglalkoztatás bővítése érdekében ösztönözni kell a munkahelyek teremtését, a kis- és középvállalkozások fejlesztését, új vállalkozások indítását, valamint a lakosság képzettségi szintjének, alkalmazkodóképességének javítását, a képességek fejlesztését.
- * A város és vidéke viszony javítása érdekében a központi települések elérhetőségét javítani kell.
- * A társadalmi problémák kezelése kapcsán fontos az egészséges életmód széles körben való elterjesztése, az egészségügyi szolgáltatások minőségének és elérhetőségének javítása, valamint a tartós munkanélküliségből következő foglalkoztatási, mentális problémák kezelése és közösség szervezési akciókkal a társadalmi tőke növelése.
- * A funkcióhiányos térségi központok megerősítése.

Határ menti területek együttműködésének erősítése

Részcélok:

- * Összehangolt turisztikai termékrendszer kialakítása.
- * Határon átnyúló természet- és környezetvédelmi, ökológiai gazdálkodási rendszerek kiépítése (pl. natúrparkok).

- * Határon átnyúló vonzaskörzeti kapcsolatok újjáélesztése/kialakítása.
- * Speciális kereskedelmi előnyök hasznosítása.
- * Az átmenő- határforgalommal kapcsolatos logisztikai szolgáltatások kiépítése.
- * Közös befektetés ösztönzés, gazdaságfejlesztés, összehangolt turisztikai termékrendszer kialakítása.
- * A foglalkoztatáspolitikai és kapcsolódóan a képzési rendszerek összehangolása a határ menti térségekben.
- * Közös területi tervezés, közös regionális programok, az interregionális és transzregionális együttműködések hazai támogatásának biztosítása, a katasztrófavédelem összehangolása a határ menti térségekben.
- * Tapasztalatok átadása és a közös programozásban érintett országokkal közös intézményi struktúra továbbfejlesztése, azok bővítésének ösztönzése, valamint a hivatalok együttműködésének a javítása.
- * Az elérhetőség határon átnyúló fő- és mellékúthálózat-fejlesztéssel, ill. tömegközlekedés kialakításával.
- * A határon átnyúló kapcsolatok zavartalan működéséhez határátkelőhelyek létesítése az átkelő-hiányos részeken.

Vidéki térségek területileg integrált fejlesztési prioritásai

- * Újabb, területi szempontokat vezet be a vidéki térségek lehatárolásába.
- * A vidéki térségeken belül is területi szemléletű orientációt kínál a fejlesztéseknek.

A vidékfejlesztés térségeinek lehatárolása

- * Urbanizált kistérségek: Vidéki terük néhány településre korlátozódik, így fejlesztésükben a vidékfejlesztés alárendelt, nem feltétlenül jelenik meg. Vidékfejlesztési stratégiáik elsősorban a központ és a vidéki terek kapcsolatát érintően önállóak, egyéb irányuk főként a szomszédos, jellemzően vidéki térségekéhez kötődnek. Speciális célként jelentkezhet itt (és a 2-es kategóriában is) a központhoz közeli agglomerálódó vagy egyéb urbanizációs hatásokat keltő települések vidéki értékmegőrzése (nem feltétlenül a vidékfejlesztési politika eszközeivel biztosítandó).
- * Urbanizált területekkel rendelkező vidéki kistérségek: Kistérségi fejlesztésükben mindig jelen van a vidékfejlesztés, azonban urbanizált központjuk és potenciális vagy létező agglomerációja (urbanizált lakott területekkel szomszédos települések, tanyák) fejlesztésének többsége ettől, a város és vidékének kapcsolatától független.
- * Jellemzően vidéki kistérségek: Fejlesztésükben a vidékfejlesztési jelleg dominálhat.

Sajátos adottságú vidéki térségtípusok fejlesztési prioritásai

Részcélok, javasolt beavatkozások:

- * Helyi természeti és kulturális erőforrások fenntartható kiaknázása.

- * A környezetbarát ökoturizmus elterjedésének ösztönzése.
- * Ökoturisztikai infrastruktúrafejlesztés a térség lakóinak bevonásával.
- * Ösztönözni kell a közeli vagy távolabbi urbanizált területekről érkező vendégekkel való tartós, családi vendéglátói kapcsolatok kialakítását.
- * Ösztönözni kell a helyi lakosság és az üdülönépesség gazdasági és kulturális partnerségét.
- * Meg kell teremteni az üdülöhelyi funkciókhoz szükséges települési infrastruktúrát és közbiztonságot.
- * Helyi termelési, tájhasznosítási, kézművesi kultúrára támaszkodó, a tájkaraktert kihasználó termelés, kereskedelem és egyéb szolgáltatások erősítése.
- * A munkahelyteremtést biztosító ipartelepítésben a tiszta ipari beruházások ösztönözhetők.
- * Támogatni kell a helyi energiagazdálkodási-, valamint anyag- és hulladékgazdálkodási rendszerek, a megújuló energiaforrások használatát.
- * Ösztönözni kell az erdők közjóléti, rekreációs, valamint a helyi gazdaságban, szociális viszonyok alakításában betöltött funkcióinak biztosítását, kiépítését.
- * Integrált, térségi vadgazdálkodást kell kialakítani.
- * Lehetővé kell tenni, hogy a helyi lakó- és üdülönépesség hozzáférhessen a táji értékekhez.
- * A hazai Natúrpark hálózat kialakítását, továbbfejlesztését ösztönözni kell.
- * Támogatni kell a falusi építészeti, a folklórművészet megőrzését.
- * Elő kell segíteni, hogy a magántőke és a közösségi és magánszféra közötti partnerség szerepet kapjon a kulturális örökség helyreállításában.
- * A történelmi és kulturális értékek korszerű bemutatására alkalmas közösségi terek kialakítását, a hagyományteremtést és hagyományok felélesztését támogatni kell.
- * Világörökségi helyszínek, várak, kastélyok hálózatával partneri együttműködések kialakítását elő kell segíteni.
- * Ösztönözni kell a táji értékek bemutatásának szemléletformálását oktató-nevelő tevékenységek fejlesztésével (pl. erdei iskolák).
- * Helyi humánerőforrás fejlesztés-szervezés:
 - Erősíteni kell a helyi fejlesztési kezdeményezéseket.
 - Támogatni kell a lakosság különböző csoportjai közötti partneri együttműködések kialakítását.
- * Fejlesztetni kell a táji értékekre építő gazdaságélénkítő, ökoturisztikai, környezetbarát termelési oktatási-nevelési tevékenységeket.
- * Környezeti és kulturális szempontú tervezés és tájmenedzsment.
- * Támogatandók a táji egységek településeinek gazdaságfejlesztési együttműködései, faluhálózatok kialakulása.
- * A tájsebek, természetkárosítások rehabilitációját ösztönző fejlesztéspolitikát kell érvényesíteni, és biztosítani kell a fenntartható tájhasználatot.
- * Természetvédelemmel összhangban lévő mezőgazdasági termelés kialakítása.
- * A tájlesztétkai és tájökológiai szempontokat hathatósan kell érvényesíteni a mező- és erdőgazdasági tevékenységek során. E térségek erdőterületeinek természetességét javítani kell, törekedve a tájak erdőöbjeinek összekapcsolására is.

- * A térségeket vagy közösségeit érintő fejlesztési kezdeményezéshez kapcsolódjon stratégiai környezeti vizsgálat.
- * Az érintett térségek dolgozzanak ki fenntarthatósági keretstratégiákat.
- * Figyelembe kell venni a kultúrtáji értékeket a városrehabilitáció, falumegújítás, település-tervezés során.
- * A kastélyok, kúriák, udvarházak, várak, egyedi (kultúr)táji értékek állagmegóvása, környezetük fejlesztése támogatandó.
- * Támogatandó a táji értékek tűz- és katasztrófavédelmének biztosítása.

Nemzeti kisebbségek által lakott vidéki térségek fejlesztése

Hazánk egyes nemzetiségei által lakott vidéki települései, térségei területileg jól koncentráltak, gyakran határ mentiek. A nemzetiségek kultúrája, hagyományaik, termelési kultúráik, nemzetközi, határ menti együttműködésekben betölthető szerepük fontos fejlesztési potenciál, melyben kulcselem az örökségvédelem.

Részcélok, javasolt beavatkozások:

- * A kulturális-nemzeti identitás és a térségi összetartozás tudat erősítése a közösségi térségi, települési kapcsolatok intenzitásának erősítésével.
- * A kulturális, etnikai összetartozást erősítő kapcsolatok infrastrukturális feltételeinek kiemelt támogatása.
- * A közösségi identitás, a térségi kulturális élet erősítése, a képzés és a verbális kultúra fejlesztése, a kulturális örökséghez kötődő kutatások, fejlesztések támogatása.
- * Az értelmiség helyben maradása érdekében kiemelt cél a térségi alapon szerveződő nemzetiségi tudás identitás központok létrehozása.
- * A helyi közösségek térségi, kulturális önszerveződésének és a kulturális csereprogramoknak a támogatása az anyaországokkal.
- * Meg kell valósítani a térségek, települések anyaországi forrásokból is finanszírozott program és projekt-alapú, fejlesztési és program végrehajtási rendszerét.
- * Támogatni kell a nemzetiségek önkormányzati, üzleti és civil szereplőinek a létező határmenti fejlesztési keretek helyi kezdeményezéseiben.
- * A térségek, települések népi hagyományaira és egyedi kulturális értékeire alapuló alternatív örökség-turisztikai kínálat fejlesztése.
- * Az egyedi adottságok megjelenítése a térségi és településmarketingben.
- * A térségi kulturális örökség megőrzése, térségi örökségközpontok létrehozása.
- * A térségek gazdagságfejlesztése, örökségipari vállalkozások támogatása, speciális képzési és foglalkoztatási programok támogatása, a nemzetközi gazdasági, beruházási kapcsolatok erősítése.

Magas arányú cigány népességgel rendelkező térségek

Magyarország cigányok által sűrűn lakott vidéki térségeinek növekvő népessége rendkívül rossz szociális, egészségi körülmények között él, többek között a képzettség és a foglalkoztatás alacsony szintje miatt. Belső társadalmi erőforrásaikra is támaszkodó

fejlesztésükben kulcselem a foglalkoztatás, a humánerőforrás-fejlesztés és az életminőség javítása.

Részcélok, javasolt beavatkozások:

- * Az óvodai és általános iskolai ellátás minőségi és mennyiségi követelményekhez történő igazítása, minél szélesebb rétegek korai bevonása az oktatási rendszerbe.
- * A szülők érdekeltté tétele a gyermekek iskoláztatásában, képzéseken való részvételben;
- * Az alapfokú oktatás ellátásában cigány pedagógusok, tanársegédek részvételének erősítése, képzésük és térségben maradásuk ösztönzése.
- * Ki kell alakítani a magasan képzett egészségügyi, szociális szakemberek és pedagógusok térségben maradásának és térségbe vonzásának rendszerét.
- * Az alkotómunka, a művészetek, kézművesség szerepének növelése.
- * A helyi közösségek önszerveződésének támogatása.
- * A szegregációkon kívüli térségi társadalmi-gazdasági kapcsolatok erősítése, a cigányság térbeli kirekesztődésének megakadályozása.
- * Integrált képzési, munkahelyteremtési és szociális programok (foglalkoztatáshoz kapcsolt képzési programok, szociális ellátások munkaügyi, képzési feltételei).
- * Jövedelemkiegészítő, fenntartható tájhasználat ösztönzése (földprogram, szervezett szociális erdőhasználat).
- * A cigány népesség visszavezetése a munkaerőpiacra.
- * A szociális- és lakáskörülmények javítása, teleprehabilitációk.

A TERRA STÚDIÓ ÁLTAL ELKÉSZÍTETT TÉRSÉGFEJLESZTÉSI STRATÉGIA AZ ALÁBBI CÉLRENDSZERT HATÁROZTA MEG A KISTÉRSÉG SZÁMÁRA:

- * A város versenyképességének növelése
- * A minőségi élet feltételeinek javítása
- * A város területi szerepkörének fejlesztése
- * A térség gazdasági bázisának megteremtése
- * A lakosság életminőségének és perspektívájának fejlesztése

1. A város versenyképességének növelése

Az elmúlt években a globalizáció hatására az egész világon mind erősebbé vált a „helyek”, a városok versenye. Ez a verseny a gazdasági erőforrásokért, a beruházói tőkéért, a fejlődés garanciáját hordozó technológiai modernizációért és innovációért, másrészt a szellemi tőkéért és a fejlődés alapját jelentő képzett rétegekért folyik, és végső tétje a lakosság életminőségének, lehetőségeinek alakulása, a város sikeressége.

A versenyképességet befolyásoló tényezők kifelé (pl. a beruházók, a betelepülő népesség vagy a turisták) és befelé (pl. a helyi vállalkozások, a helyi szellemi potenciált jelentő értelmiség) egyaránt hatnak. E tényezők közül közvetlen és közvetett tényezőket lehet megkülönböztetni. A közvetlen tényezők a gazdaság- és vállalkozásfejlesztés helyi kínálati oldalán

nyújtott feltételek és lehetőségek (pl. ingatlan, infrastruktúra, adókedvezmények, munkaerő képzettsége), vagy a helyi egzisztenciális és karrierlehetőségek, jövedelmi viszonyok és munkához jutási lehetőségek. A közvetett tényezőknek tekinthetők pl. a beruházók szempontjából a város épített és természeti környezete, kultúrája és hagyományai, vagy a rekreációs lehetőségek – ezen tényezők szerepe azonban egyre inkább fölértékelődni látszik.

Magyarország térszerkezete jelenleg a forradalmi átalakulás állapotában van. Az elmúlt évek tapasztalata mutatja, hogy az erőforrásokért folyó versenyben, alapjaiban megváltozott a korábbi térstruktúra, új térségek, települések értékelődtek föl, miközben mások fejlődése megakadt, esetleg háttérbe szorult, visszaesett. A változás oka a társadalmi-gazdasági környezet megváltozásában van. A világpiacon megnyílása és a tőkés termelési viszonyok kialakulása alapvetően megváltoztatta azokat a tényezőket, melyek a települések sikerességét meghatározzák. A folyamat jelenleg is tart, ezért elvileg minden településnek megvan az esélye a sikerre, vagy éppen a recesszióra. A sikertényezők közül vannak olyan adottságok, melyek nem, vagy csak nehezen változtathatók (pl. a földrajzi elhelyezkedés és elérhetőség, a természeti adottságok).

A versenytényezők másik, meghatározó részének fejlesztésére azonban lehetőség van. Ez – vagyis a város társadalmi-gazdasági kínálatának fejlesztése –, kell legyen a városfejlesztés elsődleges célja, mivel általa növelhető a város versenyelőnye, és valósítható meg a sikeres várossá válás.

A kínálatot azonban nem elég kialakítani, megfelelően el is kell adni, mind a külvilágnak, mind a helyi lakosságnak. A külső kép és a belső identitás mintegy leképezése annak, mit sugároz a város környezete felé, és mit kínál lakóinak. Fontos versenytényező tehát a településről kialakult kép, imázs.

A külső kép elsősorban a betelepülő vállalkozások telephely-választási döntéseit befolyásolja, ezáltal hatással van a városban megjelenő beruházói tőke mennyiségére, jellegére, ezen keresztül a technológiai modernizáció megvalósulására. A külső kép a tércapcsolatok alakulására is befolyással van, hiszen sikeres és elismert partnerként sokkal könnyebb kapcsolatokat építeni.

A fejlesztések igazán akkor lehetnek sikeresek, ha mögötte felsorakoznak az érintettek, tehát a lakosság: ehhez pedig városával és annak fejlődésével azonosuló, aktív lakosságra van szükség – ez, illetve ennek kialakítása szintén a versenyképesség fontos eleme. A város belső megítélése, a lakosság kötődése és identitástudata a helyi erőforrások mozgósításán, a helyi aktivitás progresszív erején keresztül hat a gazdaságra, a vállalkozói aktivitásra, a szellemi tőke fokozott megjelenésére a város fejlesztésében.

A városok versenyében való sikeresség elsősorban és közvetlenül a város gazdasági sikerességét jelenti. A város jövője szempontjából pedig ez a legfontosabb, mivel minden fejlődés alapja és meghatározója a gazdaság fejlődése. A gazdaság teremti meg a létfeltételek alapját és magasabb szintjeinek biztosítását. Munkahelyet és jövedelmet biztosít a munkavállalóknak, megbízást ad és piacot teremt a vállalkozásoknak. Jövedelmet biztosít az önkormányzatnak, melyből az a lakosság életminőségét javító fejlesztéseket valósít meg, és intézményeket működtet. Nem utolsó sorban pedig hosszú távú perspektívát, karrierlehetőséget jelent lakóinak.

2. A minőségi élet feltételeinek javítása

A versenyképesség fejlesztése által sikeressé váló város biztosítja mindazon feltételeket, melyek az életminőség és létbiztonság alapjaihoz, valamint az egyéni és közösségi fejlődés forrásainak megteremtődéséhez szükségesek. A lakosság magasabb szintű életminőségének biztosításához ezen túl további fejlesztések szükségesek – melyek természetesen visszahatnak a versenyképesség növekedésére is.

A minőségi élet biztosításához mindenképp jól működő ellátó intézményrendszerre van szükség az oktatás, az egészségügy, a szociális ellátás vagy a kultúra területén. E rendszerek részben a legalapvetőbb szükségletek és igények kielégítését végzik (pl. alapfokú oktatás, egészségügyi alapellátás), másrészt kielégítik a lakosság magasabb szintű igényeit és szükségleteit (pl. közép-és felsőoktatás, szakképzés, kórházi ellátás, kulturális-rekreációs szolgáltatások).

Az életminőség javítása szempontjából fontos a lakossági közműrendszerek kiépítése és működtetése. Ezek között is megtalálható az alapvető szint, mint pl. a vezetékes ivóvízellátás vagy az elektromos árammal való ellátás, illetve a magasabb igény szint, amit pl. gázellátás, a telefon, a kábel-TV jelentenek. A közlekedési feltételek biztosítása nem csak a lakossági életminőség, hanem a gazdaság működésének alapját is jelenti.

A minőségi élet feltételeihez tartozik a tiszta és egészséges környezet, mint alapvető igény, illetve erre épülve a magasabb szintű, a természeti és épített környezet tisztaságára, esztétikájára, kulturáltságára vonatkozó elvárások. Ezen belül is kiemelendő a települési tisztaság, a parkok és zöldfelületek léte és állapota, illetve a települési kép esztétikája, a belváros hangulata és funkciógazdagsága, azok a városképi elemek, melyekhez kötődni lehet.

A kulturális igények kielégítése (mozi, színház, képzőművészet, koncertek, rendezvények, stb.) az igénypiramis legmagasabb szintjét jelenti, és hozzájárul a helyi identitás erősödéséhez.

3. A város területi szerepkörének fejlesztése

A város és a helyi gazdaság fejlődése nagymértékben függ a város térkapcsolatainak fejlettségétől. Az országon belüli és határon átnyúló kiterjedt kapcsolati háló elősegíti a termelési, kereskedelmi, idegenforgalmi, kulturális, oktatási, stb. együttműködések kialakulását és fejlődését. A térségi, határon átnyúló és regionális összefogás közös fejlesztések megvalósulását teszi lehetővé, melybe egyre nagyobb mértékben vonhatók be külső források. Mindezen kapcsolatok fejlődése kiterjeszti a város valós vonzáskörzetét, ezáltal egyre szélesedik a potenciális együttműködések, és a városhoz kevésbé vagy jobban kötődő települések köre. Az erős területi szerepkör funkciókat hoz a városba, ami gazdagítja a város munkahely kínálati palettáját, növeli perspektíváját. Ide kapcsolódik a városnak a régióban elfoglalt szerepköre is, amely mind a regionális feladatok és az ehhez kapcsolódó intézmények megosztásában, mind a regionális forrásokban való részesedés mértékében megnyilvánul.

A térségi együttműködés legintenzívebb szintje a kistérségi szint, ezért a kistérségi kapcsolatok erősítése a város és az összes érintett település érdeke.

A határon átnyúló kapcsolatok fejlesztése szempontjából szintén hasonló a helyzet, hiszen Magyarország és Szlovákia együtt csatlakozott az EU-hoz, s ezáltal a gazdasági, turisztikai és a társadalmi kapcsolatok is bővíthetnek. Néhány év távlatában visszaállhat a korábbi vonzókörzeti leosztás: a határ többé nem szakítja ketté sem a közlekedést, sem a gazdasági és lakossági együttműködéseket.

4. A térség gazdasági bázisának megteremtése

A kistérség gazdasági potenciálja jelenleg igen gyenge, számottevő gazdasági erő nem található a településeken, ezért azok a gazdaság, a munkahelyek tekintetében erősen Salgótarjánra vannak utalva. E helyzet nagymértékű változása a jövőben sem várható. A fejlődés alapját azonban a helyi gazdaság fejlődése jelenti, ezért határozottan törekedni kell annak fejlesztésére.

A mezőgazdaság esetében szükséges a táj komplex hasznosítását célul tűző program megvalósítása, melyben teret kapnak az intenzív művelési módok és az ehhez kapcsolódó szükséges fejlesztések egyaránt. Igen fontos továbbá a termőhelyi viszonyoknak megfelelő extenzív termelési módszerek fejlesztése. A hatékony tőkés típusú értékesítési szövetkezetek és termelés-értékesítési integrációk támogatása a mezőgazdaság szervezeti kereteit biztosítja.

A térség speciális- és biotermékeinek kialakítása és fejlesztése, illetve a helyben történő feldolgozás, tárolás lehetőségeinek megteremtése, továbbfejlesztése mind a térségi piacképesség javítása, mind a helyben történő jövedelemtermelés növelése szempontjából fontos. Támogatandó továbbá az olyan ipari tevékenység, mely a salgótarjáni iparvállalatokkal való kooperációra építi tevékenységét, de a térségben települ le és helyi munkaerőt foglalkoztat.

Szükséges az idegenforgalom jelenleg még kihasználatlan lehetőségeinek fejlesztése, a programkínálat színesítése, a fogadókapacitások fejlesztése, és mindennek hatékony eladása, ami intenzív marketingtevékenységgel érhető el. Az idegenforgalom fejlesztésében a térség települései és Salgótarján fokozottan egymásra vannak utalva, valamint igen fontos a határ túloldalának bevonása a fejlesztésbe. A turizmus nem a térség gazdaságának alapját fogja jelenteni, de fontos kiegészítő jövedelmet jelent, és növeli a terület ismertségét, hírnevét. Általában a terület ismertségének és jó hírének növelése alapvető feladat bármilyen irányú fejlesztés megvalósítása szempontjából.

5. A lakosság életminőségének és perspektívájának fejlesztése

A kistérség lakossága közvetlen életminőségbeli helyzetének javítása és fejlesztése a koncepció másik stratégiai célkitűzése.

A humán erőforrás helyi fejlesztése a lakosság esélyegyenlőségét növeli és jelentős mértékben hat az elvándorlás ellen. A hátrányos helyzetű népesség – elsősorban a cigány kisebbség – helyzetének javítása, érvényesülési esélyeinek növelése az egész térség alapvető érdeke. Az infrastruktúra további kiépítése az alapvető komfortfeltételek megterem-

tését és a térség versenyképességét biztosítja. A természeti és épített környezet védelme mind a lakosság életminősége, mind az idegenforgalom fejlesztése szempontjából szükséges. A helyi kulturális élet fejlesztése és a települések közötti kapcsolatok általi kiterjesztése a szlovák oldalra pedig az életminőség magasabb szintjének fejlesztése, a helyi kötődések erősítése és a határon átnyúló kapcsolatok fejlesztése érdekében fontos.

A kialakítandó kistérségi stratégiának ennek megfelelően támaszkodni kell az OFK és az OTK által meghatározott országos stratégiai keretekre, illetve a korábban a Terra Stúdió által megfogalmazott stratégiára, olyan módon, hogy az azóta eltelt időszakban megvalósított projekteket is figyelembe veszi. Le kell azonban szögezni azt, hogy a munka nem a területfejlesztési stratégia felülvizsgálatára irányul, hanem a stratégia városmarketing szempontú pozicionálására. Ez utóbbi a hangsúlyok és a változtatások szükségességét helyezi előtérbe, és teszi a stratégia középpontjába.

SALGÓTARJÁN ÉS A KISTÉRSÉG KÜLDETÉSE

Salgótarján, a maga nyolcvanegynéhány éves urbánus múltjával, a fiatal városok közé tartozik. Következésképpen eleve nem rendelkezik olyan tradicionális kulturális örökséggel, amelyre új imázsát, identitását alapozhatná, noha a város egy évszázadnál is rövidebb „történelme” korántsem jelentéktelen. Közismert, hogy 1919. májusában Salgótarjánnál sikerült megállítani a csehszlovák intervenciót, így a város – jelentős részben a helyi lakosság áldozatvállalásának köszönhetően – elkerülte az idegen megszállást, nem úgy, mint például Miskolc. Salgótarjánt akkoriban a „legbátrabb város” néven emlegették, s erre a mai városlakók is büszkén emlékeznek.

A város Trianon utáni, gyors fejlődését mindenekelőtt a szénnek és a bányászatra települt nehéziparnak köszönheti, amelynek fejlesztése a Felvidék elszakadása nyomán elsőrendű országos érdek volt. A második fejlődési szakaszban, 1945 után, amikor Salgótarján Nógrád megye székhelye, legnagyobb, legjelentősebb városa lett, a gazdasági szempontok mellett politikai motívumok is közrejátszottak az újabb nagyarányú ipartelepítésben.

A rendszerváltást követően, miként szerte az országban, ez a jellegzetesen nagyipari jellegű gazdasági szerkezet összeomlott. A bányászat megszűnt, a nehézipari üzemek egymás után zárták be kapujukat, a mai Salgótarján már messze nem az a füstölgő kéményes, jellegzetes közép-európai ipari-, bányász- és munkásváros, amely úgy 25-30 évvel ezelőtt volt.

Sajátos módon azonban Salgótarjánról ez a kép rögzült a városban amúgy talán sohasem járt honfitársaink emlékezetében. Tetézve azzal a szintén nem túl előnyös képzettel, hogy a város a mai napig az ipari összeomlás állapotában van.

Nagy kérdés, hogy mennyire játszanak szerepet ennek a valóságot jelentős mértékben eltúlzó, negatív képnek a kialakításában maguk a város időközben elvándorolt és jelenleg is itt élő lakói? Mert kár lenne eltagadni, hogy sok salgótarjáninak inkább múlt, mint jövő-

képe van. Kevés olyan város van az országban, ahol olyan erős nosztalgia lenne érezhető a hatvanas, hetvenes évek iránt, mint Salgótarjában! Részben egyébként érthetően. Hiszen a 30-40 évvel ezelőtti Salgótarján a maga korában kifejezetten sikeres városnak számított. Mindenkinek volt munkája, Salgótarján gyarapodó, fejlődő, az egypárti politika megkülönböztetett figyelmét élvező város volt, remeklő, olimpiai bajnokokat adó futballcsapattal, nagyarányú lakásépítéssel, Hild-díjjal elismerve-jutalmazva – hát hogy is ne éreznének nosztalgiát a régi szép idők után a kispénzű nyugdíjasok, az állásukat veszített, korosodó bányászok, ipari munkások, de akár a munkát hiába kereső 20 évesek is?! És persze, mivel Salgótarján bányái és ipara biztosították a környékbéli falvak, mai szóval élve, a kistérség, lakossága jó részének a megélhetését is, ez a jelenség jóval túlglyűrűzik a város határain.

Nos, a fentiek ismeretében, valóban emberes kihívás a pozitív küldetés és jövőkép kialakítása, az úgynevezett marketing vezérelvek megfogalmazása. De mégsem reménytelen feladat talán.

Kívülről nézve szembeötlő például Salgótarján szép fekvése, megkapó természeti környezete, a város határában őrködő két várral. Számunkra hihetőnek tűnik, hogy valamely, a projektajánlataink között bemutatott, mesterségesen kialakított, de országos szinten is nívóknak számító turisztikai vonzerő létrehozásával, csakugyan jelentősen fellendülhet a térségi turizmus. Jelenleg ugyanis a Salgótarjában és a kistérség településein szépszámmal fellelhető turisztikai értékek olybá tűnnek, mint egy nyaklánc szétgurult gyöngyszemei. Magukban is szemet gyönyörködtetőek, de igazi értéket – értsd: komoly turisztikai vonzerőt – csakis láncba fűzve, egységes turisztikai programcsomagként jelenthetnének. Mint mondtuk, egy igazi különlegességgel kibővíthet.

Ugyanígy komoly lehetőség lakozik a jól indult, de az utóbbi egy-két évben fejlődésében kissé megtorpant ipari parkban és (talán még inkább) a város barnamezős fejlesztési adottságaiban.

Mint tudjuk, a szakirodalom szerint az RTM (azaz: régió és településmarketing) vezérelveit a mindenki által áhított jólét, egy EU-s tagállamtól elvárható színvonalú életminőség köré kell felépíteni. Egy Salgótarján méretű város és hozzá tartozó kistérség, akkor számít sikeresnek, akkor valósítja meg küldetését, ha eleget tud tenni az ott élők és oda látogatók alapvető, ugyanakkor roppant sokrétű elvárásainak. Az úgynevezett jólét ebben a megközelítésben egyszerre jelent biztos munkahelyet és keresetet, jó színvonalú alap-, közép- és felsőfokú oktatást, jogbiztonságot, demokratikus települési berendezkedést, gazdag kulturális, sport- és egyéb szabadidős kínálatot, az egyéni boldogulás, ha úgy tetszik, a karrierépítés lehetőségeit, a fogyasztási szükségletek kielégítését, az élhető, természetbarát környezetet és még rengeteg egyebet. Tehát ezt a roppan összetett, komplex fogalom jelenti a sokat emlegetett jólétet, a színvonalas életminőséget, amely elengedhetetlen a település és kistérség sikerességéhez.

Csakhogy, amióta világ a világ, mindig voltak emelkedő és hanyatló országok, régiók, megyék, kistérségek és települések. Hátha ez volna Salgótarján sorsa is?! (Amint azt beszélgetéseink során, nem egy partnerünk is szóba hozta, nagy aggodalommal, mint vészjósló, ám reális eshetőséget.) Úgy látjuk, nem! Salgótarjánnak valóban vannak új utakat

kínáló kitörési pontjai, megragadható lehetőségei, de ezek csak pontosabb célmeghatározással, következetesen végigvitt akarattal, magasabb szervezeti szinten, széles összefogással, a térségi, határ-menti és regionális együttműködésben rejlő előnyök hatékonyabb kihasználásával valósíthatók meg.

Ezek a célok, a marketing nyelvére fordítva, a következő három feladatkörben fogalmazhatók meg: Fejlesztés, működtetés, kommunikáció. Ez a három fogalomkör minden településmarketing stratégia alapja. Ezeket az alapfeladatokat igyekszünk a marketing napi gyakorlatában felhasználható módon, Salgótarján és a kistérség speciális adottságaiból kiindulva, a következő oldalakon bemutatni.

A prioritások meghatározása

Feladatunk szerint a korábban elkészült kistérségi fejlesztési anyagot kell, a városmarketing szempontok szerint megvizsgálni és javaslatot tenni a változtatás módjára. A legfontosabb az, hogy a főbb problémákra koncentráljunk és marketing szemléletben gondolkodjunk. A marketing gondolkodásnak megfelelően kell tehát a prioritásokat megadni.

Nem tartozik a 4P elemeihez, de alapvető marketing feladat a lehetséges célcsoportok lehatárolása, a megcélzott piaci szegmensek kialakítása. A piaci szegmensek meghatározása – egy olyan bonyolult termékénél, mint egy város – most nem releváns, hiszen legfeljebb csak néhány olyan – igen speciális – piacot tudnánk megjelölni, ahol Salgótarján nem akar megjelenni. A célcsoportokat is – összetettségük miatt – igen nehéz lehatárolni, mi azért mégis kísérletet teszünk rá, hogy nagyjából homogén csoportokat alkossunk, nem fontossági sorrendben.

A szegmentációs szempontok, a jelen lehatároláskor az alábbiak voltak:

- * A célcsoportok legyenek homogének.
- * Tartalmazza a térség egyeztetett álláspontját, és koncentráljon kiemelt csoportokra (pl. befektetők vagy turisták) A lehatárolás kezelhető számú és nagyságú célcsoportot adjon.
- * A szegmentáció során a célcsoportok tevékenysége, tevékenykedése álljon a középpontban.
- * A marketing terv alapelveinek megfelelően a szegmentáció változtatás központú legyen.

Az első kiemelt célcsoport ezek szerint a gazdaság főszereplői: a betelepülni kívánkozó és a helyi vállalkozások (munkavállalóikkal). A dolgozó emberek, a dolgozó társadalom. Ők azok, akik működtetik a piacgazdaságot, és hasonló problémákkal szembesülnek az egyre erősödő piaci versenyben. A gazdaság fejlesztése pedig az életminőség fejlesztésének is az alapja, ahogy a gazdaság az élet motorja.

Az első kiemelt célcsoportba tartoznak:

- * A potenciális, külső befektetők, illetve Magyarországon már jelen lévő, vagy letelepedni kívánó cégek vezetői.
- * A helyi nagy-, közép- és kisvállalkozások vezetői, illetve döntéshozói.
- * A Salgótarjánban munkát vállalók.

- * Az itt élő, jelenleg munkanélküli emberek.
- * Az itt élő, átképzésre szoruló emberek.
- * A képzéssel, tanácsadással foglalkozó vállalkozások vezetői és döntéshozói.
- * Salgótarján vonzáskörzetében élők, akik jelenleg munkanélküliek vagy munkát keresnek; a potenciális munkavállalók.

A célcsoportok alapján Salgótarján elsődleges prioritása a gazdaságfejlesztés, amely által csökkenthető a munkanélküliség és megteremtődik a minőségi élet feltételrendszere.

A második kiemelt célcsoportba tartoznak

- * Az átmenő forgalomban résztvevők
- * A határon túlról érkező bevásárló turisták
- * Iskolai csoportok
- * Határon túli magyar tannyelvű iskolások
- * Ifjúsági csoportok
- * Nyugdíjas csoportok
- * Alföldi lakosok
- * Budapesti lakosság
- * A programturizmus szereplői
- * Salgótarjánról és környékéről elszármazottak
- * A hivatásturizmus résztvevői

A fenti célcsoportok alapján a második prioritás a turizmusfejlesztés, amely egy vonzóbb városi (kistérségi) megjelenésre, a hagyományokra és a tudatos turisztikai termékfejlesztésekre épít, és végeredményében többletjövedelmet biztosít a városban (kistérségben) élők számára.

A fenti két kiemelt célcsoportok eléréséhez, a velük való kapcsolatteremtéshez szükséges egy harmadik, horizontális célcsoport megjelölése is. Ebbe a körbe nemcsak a média, hanem a célcsoportokat és a velük való kommunikációt kiszolgáló vállalatok, szervezetek, intézmények, illetve a főbb városi döntéshozók is beletartoznak. Ide sorolhatjuk még emellett a város életét nagyban befolyásoló központi és helyi intézményeket és döntéshozóikat. Az utóbbi célcsoport nem kell, hogy szoros kapcsolatban álljon a várossal, mégis véleménye, döntése nagyban hozzájárul a várossal alkotott képhez és a helyi lakosok identitástudatához is.

A harmadik célcsoport tehát az alábbiakból áll:

- * Helyi és országos média
- * Információs- és utazási irodák
- * Ügyfélszolgálatok (pl. önkormányzati intézményeknél vagy a polgármesteri hivatalban)
- * Meghatározó személyek a város életében, akik a lakosok véleményét befolyásolják
- * Városi döntéshozók
- * Országos döntéshozók, kormányzati szervek
- * Európai Unió intézmények és döntéshozói

A horizontálisan megfogalmazott célcsoportokból adódik a harmadik prioritás, a városmarketing, amely a horizontális megközelítésből is következően átszövi a teljes stratégiát, de jelentőségénél fogva, önálló prioritásként kerül megfogalmazásra.

SALGÓTARJÁN ÉS TÉRSÉGE STRATÉGIAI PROGRAMJA

Az előzőekben megfogalmazott prioritásrendszer mentén alakítandóak ki a stratégiai terv intézkedései, amelyek a marketing módszereivel támogatják ezen stratégiai célok elérését.

I. PRIORITÁS: GAZDASÁGFEJLESZTÉS

1. Intézkedés: Befektetők vonzása, kezelése

A gazdaság fejlődésének egyik alapeleme az új beruházások megvalósítása. Ez lehet akár egy új gép beszerzése is, de a zöld- vagy barnamezős beruházások is ide tartoznak. Ezen beruházások egyik legfontosabb hozadéka a munkahelyteremtés. Emellett az egészséges gazdaságszerkezet kialakulását is elősegítik a gazdaság folyamatos megújulásával.

A prioritás célcsoportja a külső befektetők, akiknek a megkeresését, fogadását, számukra a város lehetőségeinek bemutatását és a beruházásuk alatt és után a megfelelő kapcsolattartást biztosítani kell. Salgótarjában a befektetők vonzására az ipari park és a rehabilitálandó területek is rendelkezésre állnak. A potenciálisan elérni kívánt célcsoportot kell jól meghatározni területileg és ágazatilag is. A szegmentáció eredménye lehet a távol-keleti országok csoportja és a járműipar, valamint a ICT ágazat. Fontos továbbá még a gazdasági szereplők együttműködésének kialakítását segítő szolgáltatások és tanácsadási tevékenységek kiépítése kutatóbázisok létesítésével. A projekt hosszú távú eredménye a gazdaság, és a fejlődését támogató infrastruktúra fejlesztése lehetne. A város földrajzi elhelyezkedése miatt perspektivikus terület a logisztika is. Ennek megfelelően az Észak-Kelet-Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központ létrehozása szintén segítheti a befektetések növelését a térségben.

2. Intézkedés: Helyi vállalkozások fejlesztése, működési feltételeik javítása

A helyi gazdaság fejlesztésének hasonlóan tényezői a helyi vállalkozások, amelyek szintén különböző befektetésekkel szeretnék fejleszteni szervezetüket. Itt kiemelt figyelmet kell fordítani az innovatív saját terméket és exportképes terméket előállítani tudó vállalkozásokra, illetve az építőiparra, mint az egyik legnagyobb munkavállalói kört használó ágazatra. A kisvállalkozók számát is szükséges emelni, amelyhez kedvezményes telephely biztosítási konstrukciókkal kell rendelkezni (inkubátorház, innovációs központ).

A helyi vállalkozások leginkább a helyi megrendelésekre számíthatnak a szolgáltatások és az építőipar területén. Ennek érdekében szükséges a vállalkozói együttműködések fejlesztése és klaszterek kialakítása. A kisvállalkozások részére pedig a széleskörű tanácsadási lehetőségek biztosítása kiemelt feladat, amelyeknél igénybe kell venni a vállalkozásfejlesztési szervezetek segítségét.

3. Intézkedés: A munkavállalók és a munkaerőpiac fejlesztése

A munkaerő-piaci kínálatot folyamatosan közelíteni kell a kereslethez, hogy a letelepülő befektetők és a fejlesztő helyi vállalkozások munkaerőigénye is kielégíthető legyen. Az önkormányzat szerepe ebben a kezdeményező és a koordináló szerep, hiszen egy jól működő munkaerő piaci monitoring rendszer csak széleskörű együttműködéssel valósítható meg.

A befektetők igényére alapozó képzéshez szükséges egy jól meghatározott stratégia a befektetések vonzására. Hiszen a képzés időigényes folyamat és ha nem tudjuk, milyen területről várunk befektetőket, akkor nem tudjuk biztosítani a képzett munkaerőt sem. Tehát nagyon fontos a munkavállalók folyamatos fejlesztése, ami vonatkozik a felnőttképzésre, de a munkahelyi egészségfejlesztésre is.

A prioritás kiemelt célcsoportjai a munkanélküliek, az átképzésre szoruló emberek, és a képzéssel, tanácsadással foglalkozó vállalkozások.

II. PRIORITÁS: TURIZMUSFEJLESZTÉS

1. Intézkedés: A turizmus szerepének és lehetőségeinek tisztázása

Az idegenforgalom szerepét és a benne rejlő lehetőségeket nem szabad túlértékelni, de lebecsülni sem. Nyilván vannak a város életében olyan területek, ahol az égető problémákat sürgősen orvosolni kell. Bizonyos feladatoknak annál is inkább meg kell előznie a turizmusfejlesztési lépéseket, vagy inkább párhuzamosan kell haladnia azokkal, mert nélkülük nehezen képzelhető el fejlődés az ágazatban.

Ilyen területek például a városépítés és városrendezés, az infrastruktúra javítás, a munkahelyteremtés és gazdaságélénkítés.

Összehangolt fejlesztésre van szükség. A turizmus fejlesztése jelentős húzóhatást gyakorolna más területekre, erősítené a lakosság identitását és jótékony hatással lenne a város életére és fejlődésére is.

El kell dönteni, hogy milyen szerepet szán a város az idegenforgalomnak, és ez alapján olyan akciótervet kell kidolgozni, aminek hatását minden turizmusban tevékenykedőnek éreznie kell.

Megközelítésbeli problémákra világít rá, hogy míg az önkormányzat oldaláról alighanem az egyik fontos fejlesztési terület, sőt kitörési pontot látják az ágazatban, addig a Magyar Turizmus Rt. 2005-ös marketing terve szerint országosan hosszú távon is maximum mellékágazat lehet az idegenforgalom.

Ugyanakkor az Észak-magyarországi Régió középtávú fejlesztéspolitikai célkitűzései között prioritásként szerepel a Regionális turisztikai hálózatok kialakítása az Észak-Alföldi régióval közösen.

2. Intézkedés: Az idegenforgalmi érdekek érvényesítése

A turisztikai szemlélet nem azt jelenti, hogy mindent háttérbe szorítva kellene az idegenforgalmat fejleszteni, hanem azt, hogy azokat a területeket érdemes kiemelten kezelni és azokat

a projekteket szükséges elsősorban támogatni, amelyek az idegenforgalomra is jótékony hatást gyakorolhatnak. Ilyen például Salgóháza, Rónafalu és a többi északi, turisták által is látogatott városrész infrastruktúrájának javítása.

A projektelképzeléseknél pedig mindenkor figyelembe kell venni az idegenforgalmi érdekeket. Igaz ez például a városrendezésre, a Főtér rekonstrukciójára, az északi városrész fejlesztésére és a leromlott, hasznosítatlan régi iparterületek problémájára is. Emellett minden eszközzel meg kell akadályozni a környezetkárosítást. A turisták által jelenleg is sűrűn látogatott Medves-vidéken megoldást kell találni a környezetet néhol elcsúfító tájsebek kezelésére és az utóbbi időben elharapózott, illegális quadozás és terepmotorozás visszaszorítására.

Amennyiben a város nem az idegenforgalomban látja azt az ágazatot, amely kihúzhatja Salgótarjánt jelenlegi nehéz gazdasági helyzetéből, akkor értelemszerűen nem fogja az idegenforgalmat mindent háttérbe szorítva fejleszteni. Célszerű ezért azokat a területeket megtalálni, ahol az anyagi ráfordítások sokoldalúan, több területre kiterjedően éreztethetik hatásukat. Ilyen terület lehet a rendezvények támogatása, új rendezvények, például a továbbiakban felvázolt Palóc Hét vagy Palóc Maraton életre hívása, a környezeti értékek megőrzése és bemutatása, vagy például az iparterületek idegenforgalmi célú hasznosítása, az ipari skanzen kialakításával.

3. Intézkedés: A legsürgetőbb feladatok kijelölése

Végletesen lemaradhat más desztinációkkal szemben Salgótarján és térsége idegenforgalma, ha elmaradnak a sürgős fejlesztések és nem készül hatásos akcióterv. Környezettudatos és idegenforgalmat szem előtt tartó szemlélet nélkül további sorvadás, a szomszédos, tudatos idegenforgalmi stratégiát alkalmazó területekkel szembeni, jelenleg is jelentős versenyhátrány további fokozódása várható.

Bizonyos lépések sürgős megtétele nélkül középtávon sincs esély bekapcsolódni a turizmus vérkeringésébe. Ahhoz, hogy az idegenforgalom legalább fontos mellékágazattá válhasson, és hosszú távon akár húzóágazat legyen, elodázhatatlan néhány változtatás:

- * A városmarketing eszközeinek alkalmazása, a lakók identitástudatának erősítése, és a külső imázs javítása.
- * Egyes, az idegenforgalom szempontjából is fontos projektek megvalósítása, mint például a Tóstrand és az északi városrészek fejlesztése.
- * Idegenforgalmi iroda létrehozása vagy idegenforgalmi referens alkalmazása, idegenforgalmi szemlélet meghonosodása.
- * Idegenforgalmi pályázatok benyújtása, képzett pályázatírók segítségével, összefogásban szolgáltatókkal, civil szervezetekkel és akár más önkormányzatokkal is.
- * Az idegenforgalmi szolgáltatások fejlődésének ösztönzése.
- * A táj és benne a kultúrtörténeti, természeti, néprajzi, és ipartörténeti értékek megőrzése, népszerűsítése és bemutatásának színvonalas megoldása.

- * Idegenforgalmi kapcsolatok kialakítása, a kommunikáció javítása, párbeszéd kezdeményezése és összefogás megteremtése szolgáltatókkal, önkormányzatokkal, civil szervezetekkel, határon innen és azon túl.
- * Intenzív részvétel a Palóc Út fejlesztésében és részvétel más tematikus utak programjában.

4. Intézkedés: Idegenforgalmi vonzerőteremtés

Pusztán a jelenlegi vonzerőkre támaszkodva is lehet jó esetben fontos mellékágazat Salgótarján idegenforgalma. Feltéve, ha egységesen mutatja be a város és a kistérség turisztikai értékeit és programcsomagot kínál a turistáknak. Az ipari- és bányászmuzeumot, a néprajzi értékeket és a természeti környezetet egységesen, mint a térség egyedülálló különlegességeit kell bemutatni.

Ahhoz, hogy húzóágazattá váljon az idegenforgalom, jelentős beruházásra, nagyszabású mesterséges vonzerőre is szükség van. A várostörténeti múlt méltó bemutatására hivatott, kreatívan kialakított ipari skanzen egy lehetséges variáció olyan, országos hírű attrakció megteremtésére, amely alapvetően változtathatná meg a térség idegenforgalmi potenciálját. Lehetőséget jelent a területrehabilitációval cigányfolklor – naív művészetek – művésztelep – szórakozó negyed kialakítása.

A téli sportok, mint vonzerők fejlesztése keretében, felújításra kerülnének Salgótarján sípályái. Megfontolandó lehetőség egy komplex szabadidős sportcentrum kialakítása, a szükséges infrastruktúra és szálláshelyek biztosításával.

A Tóstrand turisztikai projekt a meglévő medencék fejlesztésével, bővítésével, a jelenlegi funkcióik átalakításával egy korszerű, a mai kor igényeinek megfelelő strand létrehozását, és az egész éves üzemeltetés lehetőségét eredményezné. A Tóstrand fejlesztésének célja egy korszerű, széleskörű igényeknek megfelelni képes, Salgótarján tágabb környezetéből is látogatókat vonzó vízi centrum kialakítása, amely a vonzerőfejlesztések programjába is jól beleillene.

III. PRIORÍTÁS: MARKETING

1. Intézkedés: A város menedzsment funkcióinak fejlesztése

A város menedzsment funkcióit az önkormányzat (képviselőtestület, bizottságok, polgármesteri hivatal) és bizonyos intézményei látják el. Ezen rendszereket folyamatosan fejleszteni kell, hogy az újabb kihívásoknak megfeleljen, és hatékonyan valósítsa meg a város fejlesztési elképzeléseit. Az intézkedésben megfogalmazódik egy városmarketing szervezet felállításának igénye is, amelyet részletesebben, projekt szinten is kidolgozunk.

A prioritás célcsoportjai tehát jól lehatárolhatóak: a város működtetésével foglalkozó önkormányzat és intézményei.

2. Intézkedés: A város megítélésének javítása

Salgótarján városidentitását tudatosítani kell mindenkivel, aki kapcsolatba kerül a várossal. Ki kell alakítani egy pozitív képet a városról, amit meg kell mutatni az érintetteknek, hogy ismerjék meg ezt az „új Salgótarjánt”. A jelenlegi negatív kép csak nagyon hosszú távon oldható, de az intézkedés keretében előre meghatározott és kiválasztott időpontban a változtatás szándékát az önkormányzatnak kommunikálni kell.

A célcsoport ennek megfelelően nagyon tág kört ölel fel. Kiemelni a külső befektetőket és a turistákat kell, hiszen ők akkor „veszik meg” a várost, ha meggyőző és vonzó képet kapnak róla.

3. Intézkedés: A külső és belső kommunikáció fejlesztése

A város életének szinte minden (külső és helyi) résztvevője között van valamiféle kommunikáció. Ezt a nagyon sokrétű, több dimenziójú kommunikációt kell folyamatosan javítani, hogy a kapcsolati rendszerekként definiált eladási csatornák bővüljenek, és az egyes helyi tevékenységek hatékonysága javuljon. A városmarketing tekintetében legalább olyan fontos a belső kommunikáció, mint a külső, hiszen hatékonyan működni csak így lehet.

A célcsoport – a marketing és kommunikáció horizontális mivoltával összhangban – szintén lefedi az összes helyi és külső érintettet. Kiemelni a civil szervezeteket és a helyi és országos médiát lehet.

Salgótarján város intenzív fejlődésének gátja saját területének korlátozottsága. Fontos ezért új ingatlan-együttesek bevonása a fejlesztésekhez. Egy új városrész kialakítása megszüntetné a korlátozottságot, lehetővé tenné komplex, a város céljait széles körűen átfogó beruházások megvalósítását.

A stratégiai célok fenti prioritások mentén való megvalósításával egy olyan **ÁTALAKULÓ VÁROS** gazdasági, idegenforgalmi és marketing hátterét teremtődik meg, amelyben az ott élők, a munkavállalók, a vállalkozások és az ide látogatók is jól érzik magukat.

PROJEKTEK MEGHATÁROZÁSA

I. Prioritás: Gazdaságfejlesztés

1.1. Intézkedés

Befektetők vonzása, kezelése

1.1.1. Projekt

Potenciális befektetők megkeresése, kiemelten a távol-keleti régió vonatkozásában

1.1.2. Projekt

A város logisztikai funkciójának erősítése, a szlovák-magyar gazdasági kapcsolatok fejlesztése

1.1.3. Projekt

Befektetői és vállalkozásfejlesztési információs rendszer, kapcsolódás biztosítása a regionális, országos és nemzetközi hálózatokhoz

1.1.4. Projekt

Barnamezős területek rehabilitációja, összekapcsolva a potenciális hasznosítási lehetőségekkel (szolgáltatás, vendéglátás)

1.1.5. Projekt

Észak-Kelet-Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központ létrehozása, a szállítási és logisztikai feladatok optimalizálása

1.1.6. Projekt

Salgótarján-Bátonyterenye Térsége Vállalkozási Övezet ipari parkjainak technológiai parkká fejlesztése

1.2. Intézkedés

Helyi vállalkozások fejlesztése, működési feltételeinek javítása

1.2.1. Projekt

Helyi vállalkozások partnerkapcsolatainak erősítése, az önkormányzati, állami forrásokból megvalósuló beruházások és beszállítások esetén a helyi vállalkozások piaci részesedésének növelése

1.2.2. Projekt

Marketing és menedzsment tanfolyamok vállalkozásoknak, a vállalkozói együttműködések ösztönzése, klaszter programok

1.2.3. Projekt

A vállalkozók innovációs potenciáljának erősítése, saját termékfejlesztések segítése, kedvezményes telephely biztosítás (inkubátorház továbbfejlesztés, innovációs központ „megtöltése”)

1.2.4. Projekt

A sikeres helyi vállalkozások, vállalkozók, menedzserek bemutatása a helyi médiában; városi vállalkozói díjak alapítása, a legjobbak különböző szempontok szerinti díjazása, elismerése, évről évre

1.3. Intézkedés

Munkavállalók és a munkaerőpiac fejlesztése

1.3.1. Projekt

A munkavállalók képzettségi szintjének növelése, elsődlegesen az informatika és az idegen nyelvek területén

1.3.2. Projekt

Munkaerő piaci monitoring rendszer kiépítése az érdekeltek (önkormányzat, munkaügyi központ, befektetők, képző intézmények) bevonásával

1.3.3. Projekt

A felsőoktatási kapacitások fejlesztése, együttműködés régióon belül és a szlovák területek intézményeivel

1.3.4. Projekt

A pozitív diszkrimináció elve alapján cigány származású dajkák, óvónők, tanítók és tanárok foglalkoztatása az oktatási intézményekben, roma bemondó alkalmazása a VTV-ben, roma közalkalmazottak a városi intézményekben, annak érdekében, hogy a jó példával is segítjük a cigányság társadalmi integrációját

1.3.5. Projekt

Virtuális tudásközpont kialakítása Salgótarjában a régió felsőoktatási központjainak bekapcsolásával. Felsőfokú oktatási intézmények és kutatóhelyek bővítése, erősítése

II. Prioritás: Turizmusfejlesztés

2.1. Intézkedés

Élhetőbb környezet, új turisztikai vonzerők kialakítása

2.1.1. Projekt

A Medves-vidéken folyó bányászati kitermelés tájképet rontó nyomainak átalakítása, az eredeti természeti környezet részbeni helyreállításával, illetve turisztikai hasznosítással, bányatavak, szabadtéri bányászati kiállítás kialakításával

2.1.2. Projekt

A kedvezőbb városkép kialakítása, a munkanélküliek közmunkában történő foglalkoztatásának felhasználásával, a „Tisztítsuk meg a várost” mozgalom elindításának keretében

2.1.3. Projekt

Ipari skanzen kialakítása, valamely használaton kívüli iparterületen. Az ipartörténeti múlt, a hagyományos iparágak (acél- és üvegipar), a város fejlődését meghatározó évtizedek kreatív bemutatása

2.1.4. Projekt

„Teret a jövőnek” – Salgótarján városközpont rekonstrukció

2.1.5. Projekt

Északi városrész – Tóstrand turisztikai fejlesztése

2.1.6. Projekt

A Salgó vára alatti menedékház felújítása és turisztikai célú hasznosítása

2.2. Intézkedés

Új városi, kistérségi rendezvények

2.2.1. Projekt

Palóc Hét néven új nagyrendezvény, rendezvénysorozat létrehozása, sokszínű kulturális és gasztronómiai tartalommal, akár a megyei Folklór Fesztiválra alapozva, vagy augusztus 20-ára időzítve.

2.2.2. Projekt

Palóc mese és prózamondó verseny meghirdetése, kistérségi szinten, a jellegzetes palóc tájnyelv megőrzése és népszerűsítése érdekében, külön a diákok és a felnőttek számára

2.2.3. Projekt

Jótekonysági koncert, népszerű roma előadók részvételével, Salgótarjában. A nagy országos kampánnyal, médiatámogatók bevonásával beharangozott koncert bevételét a tehetséges cigány gyermekek iskoláztatására lehetne fordítani

2.3. Intézkedés

Sportrendezvények, a Mi-tudat erősítése a sport segítségével

2.3.1. Projekt

„Palóc Maraton” néven, a hagyományteremtés szándékával, nagyszabású nemzetközi futó-

verseny szervezése, amatőrök és profik részvételével, Salgótarján–Losonc vagy Salgótarján –Balassagyarmat útvonalon

2.3.2. Projekt

A Salgó-rallye újraélesztése, önkormányzati, kistérségi támogatással, nagy médiahírvetéssel

2.3.3. Projekt

Kell egy csapat! Legyen a városnak legalább egy NB I-es csapata, amely élvonalban képviselhetné Salgótarját, ezáltal is erősítve a fiatalok és sportrajongók kötődését a városhoz.

2.3.4. Projekt

A sípályák felújítása, téli sportcentrum kialakítása Salgótarjánban, a hagyományokra alapozva

III. Prioritás: Marketing

3.1. Intézkedés

A város menedzsment funkcióinak fejlesztése

3.1.1. Projekt

A városmarketing szervezeti hátterének kialakítása, a marketing terv folyamatos fejlesztése és a végrehajtás hatékonyságának fokozása érdekében

3.1.2. Projekt

A városmarketing és a térségmarketing összekapcsolása, elsődlegesen a kistérségi társulás és a megye szintjén, az egyeztetések keretében meghatározása

3.1.3. Projekt

Folyamatos marketing kutatás, a város és a térség vonzerőinek fejlesztése, értékesíthető programcsomagok kialakítása érdekében

3.2. Intézkedés

A város megítélésének javítása

3.2.1. Projekt

A város Arculati Terve, az egységes megjelenés és az azonosíthatóság biztosítására

3.2.2. Projekt

Kiadványok a városról, a befektetők és a turisták vonzására, különös tekintettel a távol-keleti és a szlovák relációra

3.2.3. Projekt

Salgótarján emblematikus alakja, az átalakuló városi imázs képviseletére és az országos média érdeklődésének felkeltése érdekében

3.2.4. Projekt

A civil szervezetek bekapcsolása a város és a térség eladhatóságának fokozására, a civil szervezetek aktivitásának növelése

3.2.5. Projekt

Pályázat az értékek és negatívumok feltárására, a helyi lakosság bevonása a városmarketing programba

3.2.6. Projekt

Salgótarján és térsége gazdasági, társadalmi fejlődésének előremutató stratégiája

3.3. Intézkedés

Külső és belső kommunikáció fejlesztése

3.3.1. Projekt

Önkormányzati sajtóiroda fejlesztése, a média számára egyértelmű üzenet a kapcsolatfelvétel módjára

3.3.2. Projekt

Összehangolt média- és reklámkampány Salgótarjánról, az átalakuló városmarketing stratégia megismertetése a célcsoportokkal

3.3.3. Projekt

Városi partnerségi hálózat, kapcsolódás nagyobb rendszerekhez és a helyi médiumok integrált fejlesztési programjának megfogalmazása

3.3.4. Projekt

Városmarketing témájú rovatok a helyi médiában, a városmarketing fontosságának hangsúlyozása a lakosság körében

3.3.5. Projekt

A városi honlap portállá fejlesztése, bővítése, mielőbb többnyelvűvé tétele, a hatékonyabb külső-belső kommunikáció érdekében

3.3.6. Projekt

A Völgyvárosi Híradó fejlesztése, magazin jellegű, városi lappá történő átalakítása

PROJEKTJAVASLATOK

I. A projekt leírása

1.1. A projekt címe	Barnamezős területek rehabilitációja és hasznosítása a szolgáltatás és vendéglátás számára
1.2. Kezdeményező szervezet	Neve: Salgótarján Megyei Jogú Város Önkormányzata Típusa: Önkormányzat Kapcsolattartó: neve: címe: telefon: e-mail:
1.3. A projekt melyik operatív programhoz tartozik.	A Nemzeti Területfejlesztési Terv II. – Regionális Operatív Program
1.4. A projekt leírása, célja és indoklása	Salgótarján korábbi nagyüzemi gazdasági szerkezete kapcsán sok ipari épület áll kihasználatlanul, amely rontja a városképet. A projekt célja ezen barnamezős területek komplex rehabilitációja és új funkcióval való ellátása. A városban és környékén nagyon sok roma származású ember él, akiknek a kultúrájában a zene nagyon fontos helyen van. A barnamezős területek rehabilitációja kapcsán ezért egy a roma kultúrát bemutató kiállítási helyszín és a cigányzenére épülő vendéglátás kialakítása lehetne a leromlott területek (városrész, iparterület) újrahazsnosítási módja. Első lépésként az akcióterület(ek) lehatárolását kell megtenni, majd a nem önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanok megszerzésére kell koncentrálni. A lehetséges cég az ingatlanok biztosítására a Salgó-Vagyron Kft. lehet. A projekt egyrészt település-rehabilitációs célokat, másrészt vállalkozásfejlesztési és munkahely teremtési célokat is szolgál úgy, hogy közben a cigány etnikum hagyományaira és szokásaira is épít, és bevonja őket a működtetésbe. A projektre az EU-ban több jó példa is van. Az egyik legsikeresebb az Írországban, Dublinban megvalósult „Temple Bar” projekt, amely akár követendő példaként is szolgálhatna.
1.5. Mik a tervezett projekt megvalósításának várható, kézzelfogható, közvetlen, számszerűsíthető eredményei? (pl. ..db, ..km, ...%, ...fő)	A projekt megvalósulása kapcsán az akcióterületen lévő épületek felújítása (15-20) és legalább 200-250 fő számára munkahelyteremtés valósul meg.
1.6. Milyen feladatot kell elvégezni a projekt előkészítése során?	Az akcióterület lehatárolása után el kell készíteni a megvalósíthatósági tanulmányt, illetve az épületek átalakítására az engedélyezési terveket.

1.7. A projekt készültsége, a megvalósításához szükséges és már a korábbiakban elkészült dokumentumok?	A településrendezési tervben a rehabilitációs területek kijelölésre kerültek.
1.8. A projekt hatóterülete, regionális hatásainak bemutatása	Salgótarján Város területén valósul meg, hatásában országos és nemzetközi hatású (turizmus).
1.9. Hol valósul meg a projekt (földrajzilag)?	1.7.1. Település(ek): Salgótarján
	1.7.2. Kistérség (akár több is): Salgótarjáni kistérség

2. A projekt megvalósítása

2.1. A projekt megvalósításának ütemezése	2005–2006. – akcióterületek lehatárolás – megvalósíthatósági tanulmány – engedélyezési tervek	
2.2. A projekt megvalósításának becsült költségei (ezer Ft)	2.2.1. A projekt teljes becsült költségvetése: 5 000 000 eFt	
	2.2.2. A meglévő saját erő (hitel is) mértéke, megoszlása:	
	Ezer Ft	%
2.4. Partnerek. A projekt megvalósításában résztvevő és együttműködő szervezetek megnevezése	Salgó-Vagyon Kft. Vállalkozásfejlesztési Szervezetek Cigány Civil szervezetek Művészeti csoportok Befektetők	
2.5. A projektgazda felkészültsége, hasonló projektek lebonyolításában való részvétel, korábbi tapasztalatok	Több hasonló projekt lebonyolítása a városfejlesztés területén.	

II. A projekt leírása

1.1. A projekt címe	Kedvezőbb városkép kialakítása a munkanélküliek közmunkában történő foglalkoztatása.
1.2. Kezdeményező szervezet	Neve: Salgótarján Megyei Jogú Város Önkormányzata Típusa: Önkormányzat Kapcsolattartó: neve: címe: telefon: e-mail:
1.3. A projekt melyik operatív programhoz tartozik.	A Nemzeti Területfejlesztési Terv II. - Regionális Operatív Program - Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program
1.4. A projekt leírása, célja és indoklása	A turisztikai vonzerők fejlesztése, a külső látogatók oda-csábítása, nagyban függ a természetes és az épített környezetben meglévő vonzerőktől és a kialakított turisztikai programcsomagoktól. Ezen túlmenően viszont van egy általános benyomása a turistáknak a terület állapotáról (épületek, közterületek, utak, stb.). Ez utóbbi területen Salgótarjának nagyon sokat kell fejlődnie, hiszen a köztudatban (és a valóságban is) a városkép nem vonzza inkább taszítja a turistákat. A nagyon magas számú munkanélküliekből szükséges egy település-rehabilitációval (épületek lebontásával, közterületek tisztításával, új parkok, játszótérek kialakításával) foglalkozó részleget szervezni és közmunkában foglalkoztatni. Nagyon fontos szempont, hogy ez nem a hagyományos értelemben vett közmunkás (járda, utak és park tisztításával foglalkozó, hanem egy területet komplexen átalakító részleg legyen.
1.5. Mik a tervezett projekt megvalósításának várható kézzelfogható, közvetlen, számszerűsíthető eredményei? (pl. ..db, ..km, ...%, ...fő)	300 fő tartósan közmunkában való foglalkoztatása, legalább 2000 négyzetméter közterület felújítása, a turisták számának 5%-os növekedése.
1.6. Milyen feladatot kell elvégezni a projekt előkészítése során?	Ki kell jelölni a rehabilitációs területeket. Ki kell választani a közmunkásokat. Rehabilitációs terveket kell készíteni.

1.7. A projekt készültsége, a megvalósításához szükséges és már a korábbiakban elkészült dokumentumok?	Településszerkezeti tervben a területek kijelölésre kerültek.
1.8. A projekt hatóterülete, regionális hatásainak bemutatása	Települési, kistérségi hatás
1.9. Hol valósul meg a projekt (földrajzilag)?	1.7.1. Település(ek): Salgótarján
	1.7.2. Kistérség (akár több is): Salgótarjáni kistérség

2. A projekt megvalósítása

2.1. A projekt megvalósításának ütemezése	2005–2006. Három akcióterület teljes felújítása.	
2.2. A projekt megvalósításának becsült költségei (ezer Ft)	2.2.1. A projekt teljes becsült költségvetése: 800 000 eFt	
	2.2.2. A meglévő saját erő (hitel is) mértéke, megoszlása:	
	Ezer Ft	%
	40 000	5
2.4. Partnerek. A projekt megvalósításában résztvevő és együttműködő szervezetek megnevezése	<ul style="list-style-type: none"> - Ingatlantulajdonosok - Salgó-Vagyon Kft. - Munkaügyi Központ 	
2.5. A projektgazda felkészültsége, hasonló projektek lebonyolításában való részvétel, korábbi tapasztalatok	Lebonyolított közmunka és városfejlesztési projektek.	

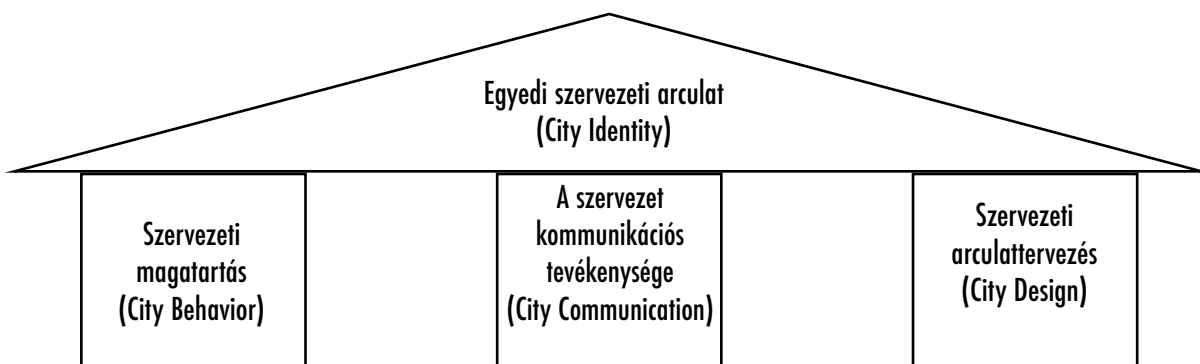
4. SALGÓTARJÁN MARKETING-KOMMUNIKÁCIÓS PROGRAMJA

4.1. AMIT AZ IMÁZSRÓL TUDNI KELL

Egy szervezet (pl. az önkormányzat), település vagy térség marketing-stratégiájában egyaránt szükséges a jó imázs, a jó arculat. Az arculatot sokak szemében csupán a külsőségek, az alkalmazott szimbólumok – logo, levélpapír, írásos kiadványok, prospektusok – jelentik meg. Ezekben az esetekben az arculat kialakítása alig több, mint „kozmetikai kérdés”, ahol a feladat a szervezet kicsinosítása a külvilág, a környezet számára. Azonban ahogy a kozmetikumnak is összhangban kell lenni az ember személyiségével, egyéniségével, ugyanúgy az arculat sem lehet hiteles, ha nem a szervezet/település lényegéből, küldetéséből, stratégiájából fakad, ha nem épül rá ezekre szervesen.

Mi a célja a jó imázsnak, arculatnak? Nyilvánvalóan a település azonosítása, megkülönböztetése. Ennél is fontosabb azonban a bizalom megszerzése és megtartása, illetve a hitelesség, az elfogadottság, a rokonszenv megalapozása. Itt tehát lényegesen többről és komplexebb feladról van szó, mint pusztán a település adottságainak, jellemzőinek vizuális megjelenítése. Persze része ennek a komplex feladatnak a képi megjelenítés, a szín, a betűtípus stb. is. De ugyanúgy része a tárgyalási vagy levelezési stílus, az, hogy a város intézményeiben, hivatalaiban a portás vagy a telefonközpontos hogyan köszön (vagy nem köszön) a vendégnek, ügyfélnek, milyen vitakultúra jellemzi a testületi üléseket, milyen a döntéshozatali mechanizmus, milyen a lakosság közérzete, mennyire befogadók vagy elutasítók a településre érkezőkkel szemben és még hosszan lehetne sorolni a példákat. Ez a tágan értelmezett arculat tehát mindazon intézkedésekből, cselekvésekből fakad, amelyek a település gazdasági, társadalmi, politikai stb. pozíciója – általánosabban fogalmazva: az iránta érzett bizalom – erősítését szolgálják.

A fentiek alapján egyértelmű, hogy az arculat, az imázs csupán egyetlen összetevője annak az összetett rendszernek, amelyet a szakirodalom City Identity-nek (egyedi szervezeti arculat) nevez. Az is nyilvánvaló, hogy ezek az elemek csak egymással összehangoltan, egymásra épülve tudják kifejteni hatásukat.



Szervezeti filozófia

Az egész rendszer alapja a település/önkormányzat küldetése, filozófiája. Ennek hiányában az egész felépítmény a „levegőben lóg”. Erre a filozófiára épül az arculat három tartópillére: a magatartás, a kommunikációs tevékenység és az arculattervezés (a szűkebben vett arculat).

A magatartás egyrészt az ügyfelekkel, partnerekkel szembeni viselkedést, annak szabályozottságát, összehangoltságát jelenti. Másrészt a szervezethez való lojalitás, sőt, a szervezettel és annak céljaival való azonosulás, a mi-tudat kialakítása és erősítése tartozik ide. Ez egyben rámutat a belső PR jelentőségére is. Míg az előbbi inkább önkormányzati (pl. ügyintézői, döntéshozatali, tájékoztatási) feladatokat generál, addig az utóbbi sarkalatos eleme egy markáns települési identitástudat kialakítása és megerősítése a városban élőkben.

A szervezeti kommunikációs tevékenység magában foglalja mindazon kommunikációs eszközök alkalmazását, amelyek célja, hogy a szervezeti filozófia diszkrétan, de folyamatosan a külvilág elé táruljon.

Az arculattervezés során különféle szimbólumok, jelképek alkalmazásával közvetítjük a szervezet, esetünkben a város identitását. Ezeknek természetesen a szervezet egészére jellemzőnek kell lenni, s megjelennek a szervezet minden kapcsolatában.

A fentieket összefoglalva azt mondhatjuk, a City Identity-t két azonos súlyú és jelentőségű területre lehet bontani: egy tartalmi és egy formai oldalra. A tartalmi oldalhoz tartozik minden olyan tevékenység és jellemző, amely valamilyen módon minősíti és „személyiségteremtő” vonásokkal ruházza fel az önkormányzatot és a várost (pl. a szervezeti filozófia, a szervezeti azonosságtudat, a stílus, magatartás stb.). A tartalmi oldal létrehozása után, arra alapozva hozhatók létre a formai jellemzők, mint egyfajta vizuális bázis (City Design), aminek feladata, hogy a tartalmi oldalt megjelenítse, érthetővé és értelmezhetővé tegye. Mindezeket a szervezet kommunikációs tevékenysége révén juttatjuk el a különböző célcsoportokhoz.

4.1.2 AZ IMÁZS KIALAKÍTÁSÁNAK SZEMPONTJAI ÉS FOLYAMATA

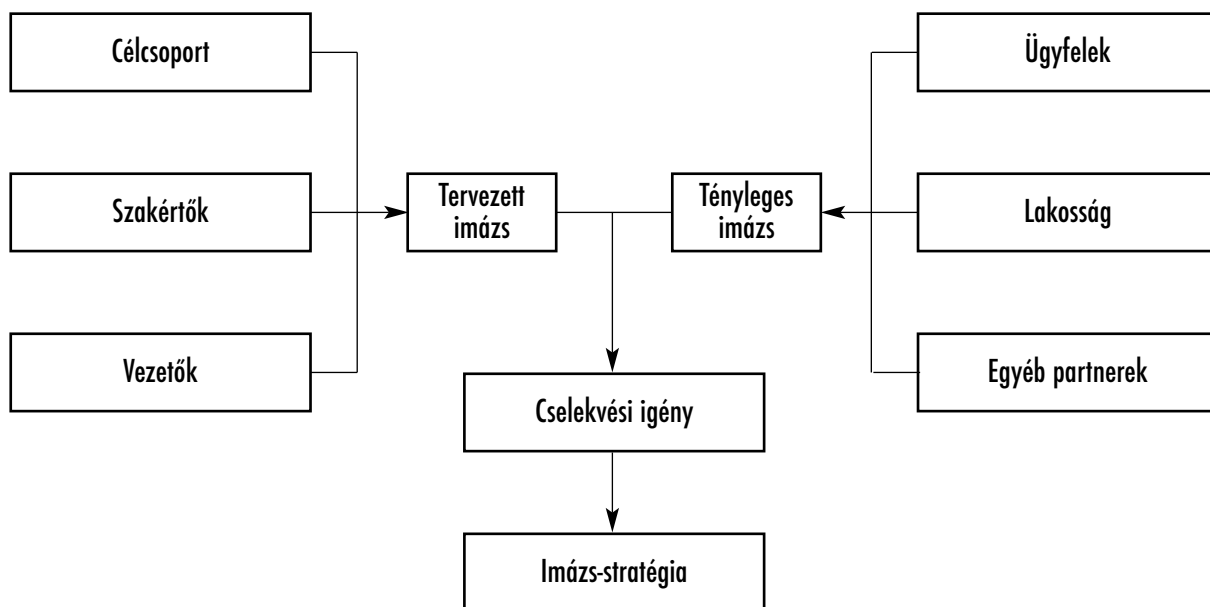
Az arculat kialakításához és megerősítéséhez határozott, célirányos és hatékony kommunikációra van szükség; jól megválasztott üzeneteket a megfelelő csatornákon keresztül kell közvetíteni, hogy a környezetet megfelelően befolyásolni és megnyerni tudjuk. Mindezek azonban önmagukban nem feltétlenül garantálják a kívánt hatás elérését. Figyelembe kell ugyanis venni azt az alapvető tényt, hogy az imázs nem egy objektív kategória, nem maga a kép, hanem annak szubjektív leképeződése, vagyis az a képmás, ami a településről, a környezetéről, intézményeiről a környezet tudatában megjelenik. Ez a képmás az emberek sajátos és egyedi érdekszerén, értékrendjén, kapcsolatrendszerén átszűrve alakul ki,

így tulajdonképpen közeli rokonságba hozható az előítélettel, a sztereotípiával és a presztízzsel. Kialakulásában három tényezőnek van kiemelt szerepe:

- * A saját elvárásoknak (bizonyos dolgokkal szembeni kívánság vagy elutasítás)
- * Mások véleményének (ajánlás, kritika, reklám stb.)
- * A személyes tapasztalatoknak, amelyek a legerősebb benyomást alakítják ki.

Az imázs további jellegzetessége, hogy sokfajta komponensből és tényezőből tevődik össze, azonban ezek között mindig van egy domináns, ami meghatározza a többi ismertetőjegy irányultságát. Ez sok esetben egyes ismertetőjegyek aránytalan kiemelését, előtérbe helyezését jelenti, ami újra a szubjektív tényezők fontosságára hívja fel a figyelmet.

Mindezekből adódóan az imázusra vonatkozó stratégia, illetve kampány a következőképpen vázolható:



Az ábrán jelzett folyamatnak megfelelően először létre kell hozni az alaprendszert (a Corporate- vagy City Identity-t), azt az arculatot, amilyenek láttatni szeretnénk magunkat. Ehhez elengedhetetlen a célcsoport(ok) megismerése, igényeinek és elvárásainak feltárása. Ugyanilyen fontos a belső adottságok feltárása, a munkatársak (különösen a vezetők, vezető tisztviselők) meggyőzése. Ebbe a munkába egyrészt a speciális szakmai igények (pl. szociológia, politológia, reklámpszichológia, marketingkommunikáció, médiismeret stb.), másrészt a szükségszerűen meglévő szubjektivizmus, a saját szervezet iránti elfogultság torzításainak kiszűrése miatt feltétlenül szükséges külső szakértőket bevonni.

A következőkben a kommunikáció célzott eszközeinek alkalmazásával, a megfelelő üzenetek eljuttatásával, céljainknak megfelelően igyekszünk befolyásolni a célcsoportot. Az így létrejött tényleges imázs azonban nem feltétlenül esik egybe azzal, amit a szervezet eltervezett magának. Ezért folyamatosan vizsgálni kell, hogy a környezetben kialakult imázs mennyiben felel meg az elképzeléseinknek, mennyiben esik egybe a tervezett imázssal, s

ha eltérés mutatkozik, meg kell vizsgálni annak az okát. Az okok igen sokfélék lehetnek, fakadhatnak magából a célcsoportból, származhat a szervezetből (önkormányzatból), hiba lehet a kommunikációs üzenet megfogalmazásában, származhatnak a kommunikációs csatornák vagy a kódolás/dekódolás torzításából stb.

Az eltérés mértéke és oka valamilyen cselekvési igényt határozhat meg, amely nyomán a kommunikációs stratégia korrekciójára lehet szükség.

Ahhoz, hogy ellenőrizni lehessen a stratégia sikerét, illetve a megtett intézkedések hatását, rendszeres időközönként imázs-elemzést célszerű végezni. Ily módon a fent vázolt folyamat nem egy egyszeri programot jelent. Sokkal inkább egy folyamatos visszacsatolást biztosító, ciklikusan ismétlődő tevékenységről van szó.

Ahhoz, hogy az imázs, az arculat rögződjön a környezetben, s ezáltal betöltse funkcióját, fontos a stabilitás, az állandóság. Különösen igaz ez akkor, ha már van egy kialakult jó imázs, s a feladat „csupán” a szinten tartás, vagyis az, hogy ez a kép ne romoljon. Ha a körülmények változásával mégis módosítani kell rajta, akkor fontos, hogy ez a változás kellően lassú legyen, különben lerombolhatja a már kialakult kedvező képet.

Persze, ha a kialakult kép rossz, akkor azon szeretnénk mielőbb változtatni. Csakhogy még az igen intenzív munka és költséges kampány mellett is hosszú időre van szükség ahhoz, hogy a kialakult kép megváltozzon, megszépüljön. Az imázs megváltoztatását – de a kialakítását is – hosszú távú, hónapokig, de akár évekig tartó folyamatként kell tervezni.

4.1.3. A RÉGI IMÁZS FOKOZATOS LEVÁLTÁSA

A szinte kötelező elméleti áttekintés után lássuk, hogyan ültethetők át a fentiek Salgótarján marketingkommunikációs gyakorlatába?

Nos, egyértelmű, hogy Salgótarján régi imázsa, a hagyományos bányász- és iparváros, sőt, egy időben kifejezetten hangsúlyos munkásváros képe, napjainkra végképp túlhaladottá, tarthatatlanná vált. A bányászat évtizede megszűnt, a hagyományos nehézipar visszafejlődött, a gazdasági szerkezetváltás azonban még távolról sem fejeződött be. Új imázst, új városi- és térségi arculatot kell kialakítani. Ez a folyamat elkezdődött, de az újabb keletű gazdasági nehézségek, mindenekelett a befektetői érdeklődés országos és régiós szintű lanyhulása miatt, még csak az első lépéseknél tart. Salgótarján és a kistérség küldetése, új arculata, imázsa még nincs igazán kitalálva, felépítve, mert egyelőre hiányoznak azok a biztonságos gazdasági alapok, amelyekre az új városstratégiát és imázst, akár 10-15 év távlatában megfogalmazva, felépíthetnék.

A gazdasági problémák természetesen továbbgyűrűznek az élet szinte minden területére. Ezért van az, hogy a rendszerváltással (sőt, valójában már azt megelőzően, a 80-as évek végén) kezdődő válságtünetek, gazdasági és egyéb nehézségek, idestova immár húsz év alatt, aláásták a salgótarjániak önbizalmát, megrendítették a jövőbe vetett hitüket. Az

egészséges optimizmus hiánya pedig visszaveti a vállalkozó kedvet, a tetterekészséget, és végül szinte minden jó ötletet, kezdeményezést, kisebb-nagyobb eredményt elnyel, elfed az általánossá terebélyesedő pesszimizmus. Végső soron Salgótarjánról, a város esélyeiről és lehetőségeiről sokkal rosszabb kép alakult ki az itt élőkben, sőt, az egész országban, mint amit a valóság mutat.

Elméletben persze jól tudjuk, milyen városidentitás, milyen arculat volna kívánatos számunkra. Mi más lehetne a cél, mint a tartósan emelkedő pályára állt, a mainál derűsebb, bizakodóbb hangulatú város képének megrajzolása: ahol fejlődik a gazdaság, jelentősen csökken a munkanélküliség, javulnak a kereseti viszonyok, növekszik a belső fogyasztás, színvonalas az oktatás, sokszínű a kulturális paletta, ahol változatos városi rendezvények várják a kikapcsolódásra vágyó lakosságot, és a kistérséget egyre nagyobb számban felkereső bel- és külföldi turistákat, ahol a szabadidősport mellett újraéled az élsport, elsősorban helyi szponzorokra támaszkodva.

Könnyű volna a dolgunk, ha azt mondhatnánk, hogy mindez csupán hatékonyabb kommunikáció és PR tevékenység kérdése. Ám azért annyit megkockáztatunk, hogy a jobb marketingkommunikáció alkalmas lehet a régen várt, pozitív folyamatok beindítására. Mert lépten-nyomon azt tapasztaltuk Salgótarjánban, hogy komoly bajok vannak a városon belüli információáramlással, akár már a Hivatalon és az Önkormányzaton belül is, így aztán a város kisebb-nagyobb eredményei, apró vagy éppen komolyabb sikerei nehezen és jelentős késéssel jutnak el a lakossághoz. És viszont: mert bizony azt is igen sokan felelgették, hogy a civil szervezetek által megfogalmazott igények, egyéb polgári kezdeményezések, a város lakóitól származó projektötletek nehezen vagy egyáltalán nem jutnak el a város vezetőihez, a megfelelő fórumokig, így sok jó ötlet megy veszendőbe. Tehát jobb kommunikációval igenis lehetne javítani a salgótarjániak közérzetén! Nem elfeledkezve arról, hogy az igazán lényegi változásokhoz lényegi tettekre van szükség, mert Salgótarján fő gondjai nem kommunikációs, hanem elsősorban gazdasági természetűek.

4.1.4. SALGÓTARJÁN ÚJ VÁROSIMÁZSA, JÖVŐKÉPE – AZ ÉLHETŐ ÉS MEGTARTÓ VÁROS MODELLE

Salgótarján – Palóccország fővárosa

Sokak véleményét kikérve, a város összes, általunk ismert, a közelmúltban használt, vagy legalább ötletszinten felmerült szlogen változatát mérlegelve, úgy látjuk, hogy Salgótarján új városimázsát, arculatát az eddig csak alkalomszerűen, szemérmes visszafogottsággal használt, „Salgótarján – Palóccország fővárosa” szlogen, illetőleg márkanév köré célszerű felépíteni.

Való igaz, hogy a szlogen egészének kizárólag Magyarországon és a szomszédos, magyarok lakta szlovákiai térségben van jelentős kulturális és érzelmi tartalma, mindenekelőtt Mikszáth és Madách révén, ám a fővárosra utalás a Salgótarjánt és az országot egyáltalán nem ismerő külföldi számára is pozitív töltéssel bír: egy vidéki porfészket mégsem szoktak fővárosként emlegetni!

Ezen túlmenően pedig ez lehet az a domináns elem, amely alkalmas Salgótarján azono-

sítására és egyben megkülönböztetésére piaci vetélytársaitól, Nógrád megye és Palócország más, feltörekvő városaitól. Ez az a szlogen, amint azt a továbbiakban részletesen is kifejtjük, amely rokonszenvet és bizalmat ébreszthet a város iránt a külvilágban és egyben erősíti a helybeliek összetartozását.

Turisztikai céllal elsősorban kommunikálható a szlogen. A belföldi turizmusban remélhetőleg használható Mikszáth Kálmán lírai vallomása Nógrádról („Sok földet bejártam, de mégiscsak Nógrád tetszik a legjobban: hegyeivel, völgyeivel, egyenesre nőtt fáival; itt a legszebb a füvek zöldje, a virágok illata édesebb mint bárhol a világon. Még a felhő is mint ha rózsaszínbe öltözne, mikor átsuhan felettünk. Ez az én igazi hazám.”), amely természetesen az egész kistérségre kiterjeszhető. Ugyanakkor, amint arról már korábban is beszéltünk, a turizmus az egyik leghatékonyabb külső imázsformáló tényező, amely viszonylag rövid idő alatt képes megváltoztatni a valamely térségről vagy településről kialakult negatív képet, előítéletes beidegződést.

A „Palórország fővárosa” szlogennel tudatosítani lehet azt az elsőrendű fontosságú törekvést, hogy Salgótarján, mint Nógrád legnagyobb városa és egyben megyeszékhelye, a jövőben még inkább erősíteni akarja „fővárosi” szerepét, szerényebben fogalmazva, kisu-gárzását, meglévő befolyását, mégpedig nem csupán a kistérségre és a megyére, hanem a szomszédos szlovákiai térségre is kiterjesztve, kihasználva az uniós tagságban rejlő, regionális centrummá válás lehetőségét.

(Természetesen, ha végül nem ez, hanem valami más lesz a város új szlogenje, a „Palóc” szó, a palóc hagyományok őrzése akkor is fontos hívószó marad, és a fentiekben fölvezetett városmarketing célok sem változnak.)

Végül, de távolról sem utolsósorban: a salgótarjániak számára is a palóc örökség értékeinek, hagyományainak megőrzésével és bemutatásával, széles körű, országos szintű felélesztésével lehet a legjobban kialakítani, újraképezni az egészséges lokálpatriotizmust, vagy ahogy a szakirodalom emlegeti, a Mi-tudatot. Meglepve tapasztaltuk, hogy sokan szégyellik ízes palóc tájszólásukat, holott ez a csak az erre a régióra jellemző tájnyelv jelentős nyelvi és kulturális érték, nagy veszteség volna hagyni veszendőbe menni. Javasoljuk, hogy a város és a kistérség hirdessen meg mihamarabb, és pedig hagyományteremtő szándékkal, palóc mese- és prózamondó versenyt, külön a felnőttek és külön a diákok számára, amely nem csak a helyi, hanem az országos médiában is jól kommunikálható volna. A legjobbak anyagait CD-n és kazettán akár forgalmazni is lehetne, ugyanakkor a kiadvány exkluzív térségi ajándéktárgyként is szolgálhatna.

Mindezzel az új városimázst szeretnénk erősíteni, amely már nem hagyományos iparvárosként, hanem a gazdasági szerkezetváltás nehéz időszakán szerencsésen túljutott, elsősorban közigazgatási, logisztikai, innovációs, kereskedelmi, pénzügyi, oktatási, kulturális, szolgáltató és turisztikai központként, tehát mindenekelőtt a humán erőforrásokra alapozva határozza meg Salgótarján új identitását, jövőképét. A városvezetéssel egyetértve magunk is úgy gondoljuk, hogy a gazdaság és a humánszféra, a kultúra, az oktatás, a sport és a környezetvédelem fejlesztési feladatainak összehangolásával, egyik területet sem elhanyagolva, alakítható ki a jövő Salgótarjánja, az élhető és megtartó város modellje.

Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy amint a palóc tájszóláson, Salgótarján bányász- és iparvárosi múltján sincs semmi szégyellnivaló. A múltat nem kell eltörölni, sőt, a bányászat és a hagyományos iparágak, például a tradicionális acél- és üvegipar örökségét feltétlenül meg kell őrizni! A magas színvonalú, európai szinten is párját ritkító Bányászati Múzeum mellé érdemes lenne megvalósítani, akár csipetnyi önróniával fűszerezve, az ipari skanzen ötletét, amelyhez sok minden rendelkezésre áll a városban.

Szintén hasznos volna, praktikus „Palóc Hét” elnevezéssel, nagyszabású rendezvényt szervezni, sokszínű kulturális és gasztronómiai tartalommal, amely esetleg a Nógrád megyei Folklór Fesztiválra is épülhetne, kiegészülve a nagy palóc írók, Mikszáth és Madách életművéhez kötődő irodalmi, kamaraszínházi és sajtótörténeti előadásokkal, filmvetítésekkel (Mikszáth regényeiből számos nagyszerű, napjainkban legföljebb a Filmmúzeum tévécsatornán látható film készült), jellegzetes palóc ételekkel, kistérségi vagy akár megyei borversennyel, a „Palóc Hét” rendezvényeibe bevonva a kistérséget, egész Palóccországot, sőt, a határon túli, szlovákiai településeket is. Ez a rendezvény-projekt nagy valószínűséggel EU-s forrásokra is pályázhatna!

Biztosra vehető, hogy egy ilyen jellegű rendezvény országos érdeklődésre tarthatna számot és ügyesen kommunikálva, Salgótarjánra irányítaná a figyelmet.

Természetesen, akár megvalósul egyszer a „Palóc Hét” rendezvénysorozat, akár nem, a város és a kistérség kiemelkedő, hagyományos rendezvényeit (Folklór Fesztivál, Ugrógála, a Tarjáni Tavasz rendezvényei, Nemzetközi Dixieland Fesztivál, stb.) feltétlenül reklámozni kell az országban. Ezáltal ugyanis kettős haszon remélhető: egyrészt közönséget, turistákat hozhat a kampány a térségbe, másfelől pedig új, vagy legalábbis eddig kevésbé ismert oldaláról mutatja be a kistérséget és Salgótarjánt, segítve ezáltal a régi kép elhalványítását és az új imázs építését. Magától értetődően a kampány állandó arculati eleme, fő üzenete a „Palóccország fővárosa, Salgótarján, várja Önt” szlogen volna.

(Arra nézve, hogy lehetne a hatékony kampányt igen csekély, mindössze néhány száz-ezer forintos költséggel, de gyakorlatilag egész évben folyamatosan megvalósítani, a mellékletben teszünk javaslatot.)

Alternatív szlogen változatok

Az egyeztetések során számunkra eléggé meglepő volt, hogy a „Salgótarján – Palóccország fővárosa” szlogen milyen vitákat gerjeszt a városon belül, hiszen ez nem a mi találmányunk, a város, illetve az önkormányzat eddig is használta, saját kiadványaiban is ilyenformán határozva meg önmagát, illetve a térségben betöltött, gazdasági, közigazgatási és kulturális szerepét.

Nos, a viták nyomán megvizsgáltuk, milyen érvek szólhatnak a Palóccország fővárosa szlogen mellett, illetve ellene:

Támogató, megerősítő érvek

- * Salgótarján a köztudatban (még ha ez nem is teljesen pontos) a Palócfölddel azonosított Nógrád megye gazdasági, közigazgatási, kulturális központja, legjelentősebb és egyben legnépesebb városa,
- * Salgótarján hivatalosan is Nógrád megye székhelye, csepp túlzással Nógrád fővárosa,
- * a szlogen egyértelműen utal arra, hogy Salgótarján nem kíván engedni kivívott pozícióból, sőt, regionális szinten is szeretné fejleszteni azokat,
- * a város vonzáskörzetében, a Salgótarjáni kistérségben mélyen gyökereznek és életerősök a palóc hagyományok, szerencsére nem csupán az idősebbek, hanem a fiatalok körében is,
- * a kistérségben, de magában a városban is sokan ízes palóc tájszólással beszélnek,
- * a város már eddig is Palóccország fővárosaként határozta meg magát, ennek több írásos nyomával találkoztunk,
- * a szlogen kiválóan kommunikálható, messzemenően alkalmas a lokálpatrióta érzelmek felkeltésére, az identitástudat erősítésére,
- * turisztikai szempontból kívánni sem lehet jobbat,
- * számos salgótarjáni cég, városi rendezvény viseli, hordozza a közismert palóc márkanévet,
- * az önmagát időnként szintén ugyanezzel a szlogennel meghatározó Balassagyarmattal szemben az utóbbi fél évszázadban egyértelműen Salgótarján javára változtak meg az erőviszonyok – szerintünk Salgótarján napjainkban több okkal-joggal nevezheti magát Palócföld, Palóccország fővárosának, mint Balassagyarmat.

Ellenérvek:

- * Salgótarján, fiatal városként, nem rendelkezik olyan évszázados palóc tradíciókkal, mint Balassagyarmat
- * Trianon, illetve a Felvidék elcsatolása után Balassagyarmat volt a megyeszékhely, s értelemszerűen a határon belül maradt palóc térség legjelentősebb városa, kulturális központja, ezáltal a hagyományok inkább Balassagyarmat mellett szólnak.

Összefoglalva úgy gondoljuk, hogy mind a két város joggal határozhatja meg magát Palócföld, Palóccország fővárosaként. Jogi értelemben viszont, akár kizárólagosan, az lesz a szlogen tulajdonosa, amelyik város előbb védeti le a márkanévet. Mi ezt a megoldást javasoljuk: egy jó márkanév roppant fontos az imázs teremtés szempontjából!

A bizonytalanságot látva, érdemes természetesen azt is megvizsgálni, milyen szlogenek, márkanévek jöhetnek még szóba, alternatív megoldásként.

- * Salgótarján, a völgyváros

A Salgótarjánt bemutató, szép film címe is elhangzott javaslatként, ám városmarketing szempontból nem látszik használhatónak. Sőt, éppen a város egyik hátrányos adottságát,

a terjeszkedési lehetőségek korlátozott voltát helyezi indokolatlanul előtérbe. Ráadásul valójában semmi mást, csupán egyfajta földrajzi helyzetet tükröz, amely számos más, hegyvidéki településnek is sajátossága.

- * Magyarország északi kapuja
- * A Felvidék kapuja
- * Észak-Magyarország kapuja

Bármelyik jobban hangzik a „Völgyváros”-nál, csak legalább olyan mértékben vitathatóak, mint a Palóc főváros. Az utóbbi változatnál Balassagyarmat és Sátoraljaújhely, az első kettőnél Komárom és Esztergom is igényt tarthatna erre a névre. És ami a legfőbb ellenérv, kicsit erőltetett valamennyi, és messze nem kínálnak annyi kommunikációs előnyt, mint a Palóccország fővárosa szlogen.

- * Honvédő város
- * A legbátrabb város

Elismerve és tisztelve a régiók bátorságát, hazafias helytállását, ezeket a szlogen változatokat elsősorban salgótarjáni, vagyis belső használatra javasoljuk, mivel messzemenően alkalmasak a lokálpatrióta büszkeség, az identitástudat erősítésére. Ugyanakkor van két szépséghibája is: országosan nincs a köztudatban, s emiatt lassú és nagyon nehéz volna közismertté tenni, széles körben elfogadtatni. Másfelől pedig 1919, a Tanácsköztársaság és a Vörös Hadsereg elkerülhetetlen szóba hozása, bizonyos fokig csorbítaná az értékét, esetleg kellemetlen politikai belemagyarozásokra kínálna lehetőséget.

Összegezve tehát úgy gondoljuk, a „Salgótarján – Palóccország fővárosa” szlogen túl jó ahhoz, hogy könnyelműen, komoly ellenérvek híján lemondjon róla a város. Ha mégis így történik, akkor igen alapos megfontolás tárgyává kell tenni, mi legyen a város szlogenje, jelmondata a következő évekre. Arról már nem is beszélve, hogy a többi, szóba jöhető változatnak nincs igazán jövőbe mutató üzenete.

4.1.5. A BELSŐ KOHÉZIÓ ERŐSÍTÉSE, A POLITIKAI MARKETING ESZKÖZEIVEL

Mielőtt rátérnénk Salgótarján külső-belső kommunikációs tevékenységére, vegyük elő ismét azt a fontos kérdést, hogyan lehetne visszaadni a salgótarjániak elveszett önbizalmát, jövőbe vetett hitét? Megkérdezett beszélgetőpartnereink többsége ugyanis az értelmiség és a fiatalok reményvesztettségét és ebből származó nagyfokú elvándorlási hajlandóságát tartja a város legsúlyosabb problémájának, teljesen érthetően. Volt, aki úgy fogalmazott (maga is fiatal értelmiségi), hogy Tarjánban mindenki dobozt gyűjt, mert amint alkalom nyílik, szedi a sátorfáját. Nyilván jókora túlzás ez, de ez az életérzés benne van a levegőben, nem lehet elhallgatni. Megerősíteni látszik a fentieket az „Ifjúságkutatás 2005”, a salgótarjáni fiatalok helyzetét elemző közvéleménykutatás eredménye is.

Mi a megoldás? A választ már a rómaiak is tudták: kenyér és cirkusz. Napjainkra aktualizálva ez a program valahogy így hangzana: elfogadható fizetést nyújtó, állandó munka, élhető környezet, és persze, cirkusz is, változatos programok, szórakozási és sportolási lehetőségek formájában.

A sorrend nagyon fontos: a kenyér, a megélhetés az előbbre való! Salgótarjának addig nincs biztos jövője, addig nem állítható meg az elvándorlás, amíg nem sikerül nagy számban új munkahelyeket teremteni. A megoldást vélhetően egy multinacionális befektető betelepülése jelenthetné, amely a helyi beszállítók munkájára is igényt tart. Ez olyan cél, melynek érdekében Salgótarján városának minden követ meg kell mozgatnia, és erről is esik szó a következő fejezetben.

Ami pedig a közérzetjavító lépéseket illeti, ezen a területen nem lehet gyors áttörést elérni, a város és a kistérség belső PR-ának javításáért azonban nap mint nap tenni kell valamit, gondosan felépített program jegyében. Célszerű volna minden évszakra meghirdetni egy olyan városi programot, amelynek célkitűzései valóban tarthatóak. Ilyen programsorozat lehet például Salgótarján városrészeinek és tágabb környezetének lépésről lépésre történő, következetesen végigvitt rendbetétele, amely részben máris elkezdődött. Előre meg kell mondani, mit akar és mit fog tenni az Önkormányzat, majd pedig a közvélemény elé tárni az elért eredményeket. Kulcskérdés, hogy az ígérvény minél több tarjáni ember céljaival és elképzeléseivel essen egybe, és hogy az önkormányzati vállalás minden esetben pontról pontra megvalósuljon. Idekívánczó megjegyzés, hogy a városnak jelentős kommunikációs adósságai, kihasználatlan lehetőségei vannak ezen a területen! Az eredmények bemutatására jóval nagyobb súlyt kell fektetni, a városvezetés erre eddig, meglehetősen érthetetlen módon, túl kevés figyelmet fordított.

Alapvetően fontos tehát, hogy a lakosság nap mint nap érezze, tapasztalja, hogy az Önkormányzat, illetve a Polgármesteri Hivatal tudja, mit akar, és képes megvalósítani céljait. Mert néhány megoldott probléma, megvalósult terv többet ér száz hangzatos ígéretnél. A városvezetésnek ebből kell kiindulnia és ennek megfelelően kell cselekednie. A hivatali munka mindennapjaiban, az ügyintézésben, a közgyűléseken, a bizottsági üléseken, a polgármesteri, képviselői fogadónapokon, a napi rutinmunkában, és a nagy horderejű, a város sorsát, jövőjét befolyásoló döntések meghozatalakor. A Hivatal és az Önkormányzat, a polgármester és a hivatali dolgozók, valamint a képviselők munkálkodása így válik valódi közszolgálatná.

4.1.6. A SPORT, MINT A "MI-TUDAT" ERŐSÍTŐJE

És persze, a „cirkuszról” sem szabad elfeledkezni. A városi rendezvényekről már többször is esett szó, itt és most a sportra, és ezen belül az élsportra szeretnénk külön is kitérni. A Nemzetközi Ugrógála, Angyal János „találmánya” eredeti ötlet, hiszen világsztárokat hoz sok éve Salgótarjánba, ám a városi élsportot nem helyettesítheti. Salgótarján sporthagyományai – az SBTC hajdani sikerei, válogatott, sőt, olimpiai bajnok labdarúgói, Mecser Lajos világraszóló eredményei, megszámlálhatatlan bajnoki címe, és egy sor más, egyko-

ri tarjáni sportdicsőség – még inkább feltűnővé teszik a város távolmaradását a magyar élsportból. Nincs még egy megyeszékhely az országban, ahol ne volna legalább egy élvonalbeli csapat valamely népszerű, sok nézőt vonzó csapatsportban, valamelyik közkedvelt labdajátékban. Néhány éve a Fekete Sasok kosarasai még tarjáni színekben kopogtattak az A-csoport kapuján, célba azonban már egri csapatként értek. Úgy tűnik, kár volt ezért a lehetőségért!

Hasonló a helyzet jelenleg a kézilabdásokkal. Szerintünk nagyon is kellene egy valóban minőségi csapat Salgótarjánnak is! A sportkedvelők, a fiatalok salgótarjáni kötődését jelentősen erősíthetné egy jó csapat, amit úgy lehetne szeretni, mint annak idején a „Stécé” futballistáit. Különösen, ha helyben nevelkedett játékosoknak is jutna hely a csapatban. Nagyon fontos persze, hogy a tarjáni csapat ne csak feljusson a legjobbak közé, hanem tartósan ott is tudjon maradni. Jól tudjuk, hogy egy NB I-es középcsapat finanszírozása is jelentős terhet ró az önkormányzatra. De sok példa van arra, hogy egy Salgótarjánnál jóval kisebb, sokkal szerényebb erőforrásokból gazdálkodó város is képes lehet erre. Példaként elegendő a körmendi vagy dombóvári kosarasokra, a csömöri, solymári, váci, kiskunhalasi és hódmezővásárhelyi kézilabdásokra, vagy a szentesi vízilabdázókra hivatkozni. A sport jó kohéziós kötőanyag, erről nem szabad elfeledkezni. Kiváltképp egy olyan városban, ahol a sportnak ilyen hagyományai vannak. Biztosra vesszük, hogy a salgótarjániaknak sokat jelentene egy sikeres csapat!

Természetesen jól tudjuk, hogy egy város sportkoncepciójában újra és újra felmerül a kérdés, hogy az önkormányzat az élsportra, vagy a szabadidő- és diáksportra fordítson-e nagyobb figyelmet? Meggyőződésünk, hogy a kettő nem választható el egymástól. Jól megfigyelhető, hogy azokban a városokban a legélénkebb és legsokszínűbb a diák- és szabadidősport, ahol az élsport is jelen van, és ahol az utóbbi követendő példaként szolgál a fiatalok, mindenekelőtt a gyerekek számára. Szerencsés esetben az élsport és szabadidősport tevékenység nem vetélytársai egymásnak, hanem éppen ellenkezőleg, kölcsönösen erősítik egymást.

Némiképpen más okokból, de továbbra is a sportnál maradva, érdemes fontolóra venni a Salgó-rally feltámasztását is. Az autóverseny minden formája népszerű az egész világon, így Magyarországon is. Közismert, hogy a Salgó-rally sok éven keresztül a szakág egyik legrangosabb rendezvénye volt, nagyon sokan (nem csak Salgótarjánban) ma is gyakran emlegetik, fájjalva megszűnését.

Az autósportban járatos barátaink (akik a Fehérvár-rally szervezésében szereztek tapasztalatokat) szerint minimális támogatással (2-3 millió Ft) újra lehetne éleszteni a versenyt, amely kis ügyességgel akár nyereségesen működtethető a továbbiakban, vagyis valójában nem igényel komolyabb önkormányzati támogatást.

Nyilván mérlegre kell tenni, hogy a rally veszélyes üzem, és a balesetek árnyékot vetnek a rendező, vagy akár a versenynek teret adó város és kistérség jó hírére is. Ugyanakkor professzionális szervezéssel a baleseti kockázat nagyban mérsékelhető. A mérleg másik serpenyőjében viszont csábítóan nagy PR-hozadék van. Sok ezer, akár több tízezer néző és turista várható a régióból és az ország más részeiből, a médiában forog a város és

kistérség neve, és akkor még nem beszéltünk a nosztalgiáról, hiszen a Salgó-rally újrászületésével valami ismét visszajönne a sokat emlegetett, régi dicsőségből. Érdeemes elgondolkodni rajta!

A sportot jól össze lehet kötni a kistérségi és határon túli kapcsolatok erősítésével is, akár bizonyos kulturális elemeket is beemelve. Minden idők egyik legjobb magyar hosszútávfutója, Mecser Lajos városában, jó terepre található a Palóc Maraton néven bevezetett nagyszabású, az amatőröket és a profikat egyaránt megmozgató, idővel hagyománnyá tehető futóverseny. Több útvonal is szóba jöhet, már csak a táv hosszúsága miatt is. A Salgótarján-Losonc útvonal nagy előnye a két hajdani nógrádi város EU-s egyesítése, barátságának erősítése. De jó lehetőségek vannak a palóc tájakon vezető, Salgótarján-Balassagyarmat távban is! Bármelyik távra esne a választás, szép gesztus volna, ha a két városban évente cserélődne a rajt- és a célállomás. A Palóc Maraton nem igényelne túl nagy befektetést, viszont jó szervezéssel jelentős médiahírvérést kaphatna! Magától értetődően Mecser Lajos aktív közreműködésével, vagy legalább fővédnökségével.

A város élő sportlegendáit, Mecser mellett az olimpiai bajnok futballistákat, Bástit és Szalayt, valamint a STÉCÉ más, hajdanán országszerte ismert játékosait, egyébként is sokkal többet kellene szerepeltetni! Meglepő és egyáltalán nem helyénvaló, hogy egyikük neve sem szerepel a város honlapján, a hírességek között. Csak miheztartás végett: Székesfehérvárnak, az ország egyik legsikeresebb sportvárosának, egészen 2004-ig nem volt olimpiai bajnoka. Salgótarjának, már 1968 óta, kettő is van!

4.2. AZ ÖNKORMÁNYZAT ÉS A POLGÁRMESTERI HIVATAL SZERVEZETI MAGATARTÁSA

4.2.1. Belső marketing

A vállalati marketing egyik fő alaptétele szerint az eredményes külső marketingtevékenység, vagyis a piaci siker, csak úgy képzelhető el, ha a cégen belüli, belső marketingmecsset már korábban lejátszottuk és megnyertük. Vagyis ha a cég, esetünkben az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal, különböző szakmai területein dolgozók ismerik, értik és elfogadják a fő marketing célokat, és kellő lojalitással, szervezeti azonosságtudattal végzik feladataikat. Ebben az értelemben a Cég, a Hivatal valamennyi dolgozója marketinges, a polgármesterrel kezdve a héten munkába állt ügyintézőig. Hiszen, mint tudjuk, a szervezeti magatartás elsősorban az ügyfelekkel, a partnerekkel szembeni viselkedést, annak szabályozottságát, összehangoltságát jelenti. Döntő jelentőségű tehát, hogy a bármilyen ügyes-bajos dologban a Hivatalhoz forduló polgár milyen ügyintézési stílussal találkozhat. A bürokratikus, ráérős, körülményes, esetleg valamiféle hivatali felsőbbrendűségi érzettől áthatott, nehezen megközelíthető Hivatal rengeteget árthat a polgármester és a képviselőtestület tekintélyének.

A hivatali ügyintézés így válik napi PR és marketing kommunikációs feladattá, amely nagyban befolyásolja az egész Polgármesteri Hivatal és a városi politika, mindenekelőtt a kormányzó pártok és a polgármester megítélését. Salgótarján, a maga negyvenegynéhány ezer lakosával, még olyan léptékű város, ahol szinte házról házra járnak a szomszédtól, munkahelyi kollégától hallott hírek, különféle információk. És ne feledjük, a rossz tapasztalaton alapuló, negatív hír mindig sokkal gyorsabban terjed!

A várost (és persze, a kistérséget) megjelenítő személyek, szervezetek és intézmények, mindenekelőtt pedig a Polgármesteri Hivatal, magatartását, viselkedési kultúráját az olyan jegyek alapján ítélik meg a helybéli, a kistérségi vagy máshonnan érkező ügyfelek és partnerek, mint például a nyitottság, kommunikációs készség, barátságosság, az együttműködésre való hajlandóság, külföldiek esetében a nyelvismeret, és – nem utolsó sorban – a szakértelem. Ezért tehát a napi hivatali munka vezérelve nem is lehet más, mint a cégeknél bevált vevő- és piacorientált szemléletmód. Az ügyfél, a partner elégedettsége a hivatali munka egyik legfontosabb értékmérője.

4.2.2. Külső marketingtevékenység

A Hivatal külső marketing kommunikációs tevékenységét interjúalanyunk többsége esetlegesnek minősítette. Ezen nincs mit csodálkozni, hiszen jelenleg még hiányoznak a tudatos marketingkommunikáció alapvető intézményi, szervezeti, személyi feltételei; a területnek valójában nincs gazdája. Ennek tudható be, hogy beszélgetőpartnereink egy része szerint nincs érdemi párbeszéd a város vezetése és társadalma között, sőt, igazából az sincs tisztázva, hogy kiknek és miről kellene tárgyalniuk.

Hasonlóan nyilatkoztak a megyei lap újságírói is, akik szerint példátlan, hogy egy megyeszékhelynek ne legyen felkészült, alapos médiajártassággal bíró sajtószóvivője vagy sajtóreferense. (Megjegyzendő, hogy az idegenforgalom területén tevékenykedők hasonlóképpen hiányolják az idegenforgalmi referensi posztot is.)

A Hivatal különböző területein dolgozó, vezető tisztviselők és a képviselőtestület tagjai is felrótták a hivatali információáramlás lassúságát, körülményességét, méghozzá az utóbbiak pártállástól függetlenül. Ugyanakkor a fentiekből nem kell feltétlenül drámai következtetésekre jutni. Magyarországon a legtöbb településnek, még jó néhány, Salgótarjánnál nagyobb és könnyebben eladható városnak sincs kielélt marketingkommunikációs stratégiája. Az már magában is fél siker, hogy a salgótarjáni politikai, gazdasági és szellemi elit részéről egyértelműen megfogalmazódott az igény a tudatos stratégia mentén kialakított, városmarketing koncepció kidolgozására.

Javasoljuk, hogy a hivatalon belüli kommunikáció rendszerét, valamint annak gyakorlatát, mielőbb vitassa meg a tárgykörrel foglalkozó szakbizottság és ajánlásait vigye a közgyűlés elé. Ugyanígy célszerű volna egy alkalommal a közgyűlés fő témájaként napirendre tűzni Salgótarján komplex marketingtevékenységét, jelen dolgozatunkat mintegy vitaanyagként használva. Végtére is Salgótarján jövőképe, új imázsának megfogalmazása, valamint a városi marketingtevékenység szervezeti-intézményi kereteinek kialakítása, a képviselőtestü-

letre tartozó feladat, amely ráadásul, amint arról a következő fejezetekben szó esik, legalább két önkormányzati ciklusra kiterjedő döntéseket és megoldásokat igényel.

4.3. KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA ÉS ESZKÖZRENDSZER

A fő célcsoportok meghatározása, célzott kommunikációs technikák

Nagyon leegyszerűsítve, a lényegre koncentrálva, a városi kommunikáció a város és kistérség arculatának módszeres felépítését, kialakítását jelenti, továbbá a település és a hozzá tartozó kistérség által kínált előnyök népszerűsítését, széles körű bemutatását, egyfelől „belső” – azaz városi és kistérségi használatra, az identitástudat erősítése céljával, másfelől pedig a külvilág, tehát az ország lakossága, valamint nagyon várt kül- és belföldi befektetők, továbbá a turisták számára.

A kommunikációs stratégia kialakítása és megvalósítása a város és a kistérség gazdasági fejlődésének fontos feltétele. Az új, a korábbinál vonzóbb imázs, a salgótarjániak önbizalmának, vállalkozó kedvének, derűsebb jövőképeinek helyreállítása és kialakítása nem valósítható meg hatékony kommunikációs- és PR-tevékenység nélkül. (A hely- vagy városmarketing kommunikációs tevékenység során a PR- és a kommunikációs elemek között igen gyakran nagyfokú átfedés van. Ezért, némi leegyszerűsítéssel, a két fogalmat gyakran mi is szinonimaként használjuk.)

Salgótarján város, illetve az Önkormányzat kommunikációját vizsgálva arra kerestük a választ, mennyire felel meg ez a tevékenység az elvárásoknak, miképpen jutnak el a fontos üzenetek a preferált célcsoportokhoz, és végül: milyen kommunikációs csatornákat és egyéb marketingkommunikációs eszközöket vesz igénybe a város, és milyen hatékonysággal használja ezeket?

A kommunikációs tevékenység kiinduló pontja a célcsoportok meghatározása. A célcsoportok száma persze a csoportokon belüli szegmentáció mélységétől függően szinte végtelenül nagy lehet, ha például Salgótarján lakosságát akarnánk, akár csak életkor, nem, iskolai végzettség, foglalkozás, jövedelem, etnikai tagozódás, lakóhely stb. szerint csoportokba rendezni. Ezért, bizonyos leegyszerűsítéssel, itt és most, csupán néhány, különösen fontosnak ítélt célcsoport kommunikációs stratégiájára térünk ki.

Magától értetődően megvizsgáljuk, milyen üzeneteket kívánunk eljuttatni a város lakosságához (ezen belül a fiatalokhoz, a helyi vállalkozókhöz, a roma népességhez, a közéletben legaktívabb értelmiséghez és a civil szervezetekhez), a kistérségben élőkhez, a hazai és külföldi befektetőkhez, az ország lakosságához, a szomszédos szlovákiai térség lakóihoz, valamint a külföldről várt turistákhoz, a legalkalmasabbnak vélt kommunikációs technikák és csatornák megjelölésével.

4.3.1. A helyi lakosság, a város népe

A városi, kistérségi PR-tevékenység legfontosabb, kitüntetett célcsoportja természetesen a város és a kistérség lakossága. A PR-munka és ennek kommunikálása olyan lehetőséget kínál, melyek által tudatosítható a város lakosságában, hogy az életminőség nem csupán az anyagi jólét függvénye. Amint arról már korábban is beszéltünk, a kulturális, művészeti, szórakozási és sportolási lehetőségek, a város különféle rendezvényei, a helytörténeti hagyományok, a városhoz tartozó, medvesi települések természeti értékei stb., olyan kohéziós erőt jelentenek, amelyek számos társadalmi feszültség feloldását vagy legalább enyhítését segíthetik. De ismételten leszögezzük, hogy a legügyesebb PR-fogások sem helyettesíthetik a gazdaság erősítését és a lakosság anyagi helyzetének javítását szolgáló intézkedéseket.

A jó PR-munka azonban jelentősen erősítheti a megrendült helyi identitástudatot, a város, a kistérség iránti lokálpatriotizmust. A palóc tradíciók tisztelete és ápolása a PR-tevékenység egyik fő területe lehet, amely hidat képezhet a különböző generációk, valamint a gyökerektől kissé elidegenedett város és az élő hagyományokra támaszkodó kistérségi települések lakossága, valamint a határ két oldalán élő, palóc eredetű, vagy a palóc kulturális és egyéb hagyományok iránt fogékony, jellemzően magyar anyanyelvű népesség között. Hasonlóképpen fontos felhívni a figyelmet Salgótarján és a város közvetlen környékének természeti értékeire. Közismert, hogy a helyben lakók gyakran kevésbé értékelik környezetük tájképi szépségeit, természeti adottságait, mint az ország más részeiből érkező turisták. A természeti értékek bemutatása, megismertetése a helyi lakosság felé, az egészséges lokálpatriotizmus, a „mi falunk, városunk” iránti büszkeség kialakításának egyik nagyon fontos feltétele.

A helyi lakossággal folytatott kommunikációnak, valamennyi célcsoport irányában, természetesen kétoldalúnak kell lennie. Csak az a város és kistérség lehet sikeres a települések, térségek közötti versenyben, amelynek tevékeny, gondolkodó, szűkebb hazájuk iránt felelősséget érző polgárai vannak. Akik, amellet, hogy elvárják az önkormányzat tájékoztatását a számukra fontos ügyekről, maguk is igényt tartanak a véleménynyilvánításra, s az őket érintő döntésekben való, tevékeny részvételre.

Az önkormányzatnak meg kell adnia a lehetőséget a sokoldalú, szabad véleménynyilvánításra:

- * a képviselői, polgármesteri, alpolgármesteri fogadóórákon,
- * ingyenes telefonvonalak működtetésével, amely anonim és ingyenes lehetőséget ad a város polgárainak a felszólamlásra,
- * az Internet által, az önkormányzati portálon keresztül,
- * szükség szerint, egy-egy nagyobb horderejű ügy kapcsán, a közakarat, a közvélemény szondázásával,
- * az önkormányzat által működtetett médiumokban,
- * hagyományos módon, ún. „Vélemény-láda” (vagy inkább panaszláda) elhelyezésével, a Polgármesteri Hivatal portáján.

A helyi lakosság felé irányuló kommunikációban kitüntetett szerep vár a helyi médiára, min-

denekelőtt a Nógrád Megyei Hírlapra, a Városi Televízióra, a diákok körében népszerű Figyuszra, és az önkormányzat lapjára, a Völgyvárosi Híradóra.

A téma fontossága miatt a helyi média városi kommunikációban betöltött szerepével és az egyes médiumok elemzésével külön fejezetben foglalkozunk.

Szintén elemezzük a város honlapját is, a helyi és a külső kommunikációban betöltött, nagyon fontos szerepe miatt.

4.3.1.1. A fiatalok, mint célcsoport

A Komplex Területfejlesztési Program megállapításai és a saját tapasztalataink egybevégezően megerősítik, hogy a város lakói közül a jövő szempontjából legfontosabbnak számító fiatalok, és köztük is a felsőfokú végzettséggel rendelkezők körében a legkisebb a kötődés Salgótarján iránt. Ők azok, akik „dobozolnak”, akik, ha lehetőség kínálkozik a fővárosban, vagy más, dinamikusabban fejlődő városokban, nem kérik kétszer magukat. Ennek tudatában a fiatalok salgótarjáni identitástudatának kifejtése és erősítése ma az egyik legfontosabb feladat Salgótarjában!

A város jövőjét jelentő, tehetséges, iskolázott fiatalságot azonban nem lehet Salgótarjában tartani, ha nem megfelelőek a munkához jutási, kereseti és karrierépítési lehetőségek, ha nem sikerül előbbre jutni a város rendbetételében, a kulturált, tiszta környezet kialakításában, ha nincsenek színvonalas kulturális és sportolási lehetőségek, ha a városi rendezvények nem eléggé sokszínűek és vonzóak a helyi fiatalok számára, ha nem áll rendelkezésre elegendő olcsó lakóingatlan – és még hosszan sorolhatnánk célcsoportunk igényeit.

Nem először vagyunk kénytelenek megállapítani, hogy nem könnyű ezeknek az átlagosnál is nehezebben teljesíthető, ám kétségkívül jogos elvárásoknak megfelelni. A kulcskérdés ezúttal is az egzisztenciális jellegű igények teljesítésében van, e nélkül ugyanis megállíthatatlan az elvándorlási folyamat, a népességvesztés, és ezen belül ráadásul a kedvezőtlen minőségcsere évtizedes folyamata. A régi munkahelyek megtartása és új munkahelyek teremtése a legfontosabb feladat a városvezetés számára!

Ha már a fiatalokról és a munkahelyteremtésről beszélünk, lényegi kérdés az oktatás ügye. Salgótarján, mint megyeszékhely, hagyományosan iskolaváros, ám képzési, szakképzési rendszere felülvizsgálatra, valószínűleg átalakításra szorul. Többen is felvetették, hogy a szakképzés nem felel meg a kor igényeinek, a már megtelepedett és a lehetséges befektetők elvárásainak. Stratégiai kérdés, hogy a város mielőbb eldöntse, milyen gazdasági szerkezetet tart kívánatosnak és milyen új befektetéseket látna szívesen Salgótarjában? A képzési rendszert magától értetődően ennek megfelelően kell ki-, illetve átalakítani.

A többi tulajdonképpen rutinyakorlat egy tapasztalt PR-os számára. A fiatalokban már óvodáskorban, legkésőbb az általános iskola alsó tagozatában meg kell kezdeni a városhoz, kistérséghez való kötődés, vagyis az identitástudat kialakítását. Gyakran el kell vinni őket a Mikszáth által oly megkapóan megénekelte nógrádi tájakra, legelőször a Karancs-Medves Tájvédelmi Körzetbe, meg kell tanítani őket a természet értékeinek megismerésére és azok megőrzésének fontosságára. Az iskolákban és a helyi médiában

vetélkedőket kell szervezni számukra a városról, a város kulturális és természeti értékeiről, és akkor majd, néhány év múlva, egy gazdaságilag kedvezőbb periódusban, valószínűleg nem a fiatalok nagyfokú elvagyódási hajlama lesz a város egyik legfőbb problémája.

4.3.1.2. A helyi vállalkozók, mint célcsoport

Amikor a befektetés-ösztönzésről, a lehetséges befektetőkről, a működő tőke Salgótarjánba csábításáról beszélünk, hajlamosak vagyunk ezalatt csak és kizárólag a külföldi befektetőket, lehetőleg egy több ezer új munkahely létrehozásával kecsegtető, multi óriást érteni. Kicsit, mint a mesében: egyszer csak megérkezik a királyfi, fehér lovon persze, délcegen-daliásan, talpig arany páncélban. De szép is lenne, adja az ég, hogy egyszer valóssá válnak!

Addig azonban ne feledkezzünk meg a salgótarjáni vállalkozók sokaságáról, a közép-, a kis- és a mikrovállalkozókról! Mert Salgótarján esetében jelenleg az is üdvös dolog, ha egy mikrovállalkozás legalább a családfőnek, esetleg egy-két családtagnak is munkát tud adni, ezáltal tehermentesítve a várost a segélyezés nyomasztó terhe alól. Ha pedig néhány további tarjánit is tud foglalkoztatni, sőt, esetleg akár néhány tucat dolgozónak is képes megélhetést biztosítani, bizony a város tegyen meg minden tőle telhetőt annak érdekében, hogy a vállalkozás fennmaradjon és lehetőleg gyarapodjon. A fő cél (mármost a város szempontjából), hogy a megtermelt profitot további vállalkozásokba forgassák vissza és további munkahelyeket hozzanak létre. Ehhez természetesen vállalkozásbarát helyi politikára van szükség, ha már kormányzati szinten ez a jogos magyar vállalkozói igény eddig jobbára mindig csak szólam maradt.

A helyi vállalkozók felé irányuló kommunikációban figyelembe kell venni, hogy mint maguk is helyi lakosok, elvárásaik és gondjaik nagymértékben megegyeznek a helyi lakosság fentebb összefoglalt igényeivel és problémáival. Azzal a különbséggel, hogy a vállalkozói kör, rendes körülmények között, mint jó adófizető, általában nagyobb beleszólást igényel a város ügyeibe. Bölcs városvezetés él is ezzel a lehetőséggel! Ne feledjük, hajdanán a virilistákat, a legtöbb adót fizető helyi polgárokat, bevonták a helyi képviselőtestület munkájába. Ha el is járt efölött az idő, volt benne ráció, annyi szent!

Tehát az önkormányzat akkor cselekszik helyesen, ha a helyi vállalkozókat nem fejőstehennek, hanem egyenrangú partnernek tekinti, és olyan helyi előnyöket biztosít számukra, amelyeket a salgótarjáni vállalkozók versenyelőnynek gondolnak. Ilyen például az egyszerűsített hivatali ügyintézés, a helyi támogatások különféle típusai, az olcsó vállalkozói hitel, a helyi vállalkozóknak akár kedvezményesen kínált ingatlanok, a piachoz segítség és a város által is folyamatosan erősített biztonságérzet, a kedvező jövőkép.

PR szempontból vannak olyan helyi adottságok, amelyek alapvetően befolyásolják ugyan a salgótarjáni vállalkozók sikerességét, helyi szinten azonban nehéz, rövid távon szinte lehetetlen változtatni rajtuk. Ilyen például a külső piacok jelentős távolsága, a nem túl kedvező közlekedési lehetőségek, a szlovák oldali „adóparadicsom” elszívó hatása (ez egyben lehetőség, sőt, csábítás is, például a külföldi telephely létrehozására), az iparszerkezet

örökletes problémái és a beszállítói lehetőséget jelentő nagy befektetők hiánya.

Ugyanakkor vannak területek, ahol PR és kommunikációs eszközökkel sokat tehet az önkormányzat a helyi vállalkozók boldogulása, vagy legalábbis jobb közérzete érdekében:

- * például a tájékoztatásban, a számukra fontos, üzleti-gazdasági információk, pályázati lehetőségek naprakész tálalásában,
- * a vállalkozók véleményének kikérése az őket érintő önkormányzati döntések meghozatala előtt; véleményük, problémafelvetéseik meghallgatása; partneri együttműködés a hivatal részéről,
- * szolgáltatások a helyi vállalkozók számára: pl. ügyviteli szolgáltatások, szakmai rendezvények, továbbképzések szervezése stb.

És persze, jó, ha helyi vállalkozóknak jó a sajtója Salgótarjában! Tehát keresni, ösztönözni kell az alkalmakat a sikeres helyi kis- és középvállalkozások bemutatására, díjazásukra, városi elismerésükre, különféle városi címek (a legkreatívabb kirakat; a város és kistérség legsikeresebb vállalkozása; a legsikeresebb turisztikai vállalkozás; innovációs díj; a legsikeresebb tarjáni menedzser; és, szerintünk feltétlenül szükséges, a jó példa kedvéért: a város legsikeresebb roma vállalkozója stb.) adományozására.

4.3.1.3. A roma lakosság, mint célcsoport

A megkülönböztetetten fontos célcsoportok közül kihagyhatatlan Salgótarján nagyszámú cigány lakossága. Úgy tudjuk, lélekszámukról nincs megbízható adat, interjúalanyaink viszont 10-15%-nak vélik az összlakosságon belüli arányszámukat. Könnyen megjósolható, ha a jelenlegi demográfiai és népességmozgási trend folytatódik, 10 év múlva minden negyedik-ötödik salgótarjáni roma származású lehet. A roma lakosság soraiban a munkanélküliség a becslések szerint eléri, vagy talán meg is haladja a 60-70%-ot, döntő többségük önkormányzati segélyezésre szorul. A salgótarjáni cigányság jelentős része tömbökben él, jelenlétük egyes városrészekben máris meghatározó. A magyar népességhez viszonyítottan drámai egészségügyi helyzetük, születéskor várható élettartamuk a harmadik világba illő. Lakókörzeteikre a szlömösödés, a gettósodási folyamat jellemző – vagyis az egész, a cigánysággal kapcsolatos problémahalmaz sürgős megoldás után kiált.

Miután azonban a cigánysággal kapcsolatos problémák messze meghaladják Salgótarján lehetőségeit és erőforrásait, ugyanakkor a kormányzati szinttől sem várható gyors változással kecsegtető segítség, nagy valószínűséggel továbbra is marad a tüneti kezelés, hacsak... Hacsak nincs egy merőben új, extrém ötlet, amely mind a város, mind a városi cigány lakosság számára újszerű lehetőségeket kínál. Lásd erre vonatkozó projektjavaslatunk, amely egyszerre jelenthet megoldást a városrehabilitációra, az ipari roncsok eltakarításával, a cigány munkanélküliség enyhítésére, továbbá egy mesterségesen létrehozott, európai szinten is különlegességnek számító turisztikai látványosság létrehozására, amely által Salgótarján idegenforgalmi vonzereje nagymértékben növekedhet, maga után vonva a Karancs-Medves térség, sőt, az egész kistérség turizmusának fejlődését. A program ideálisan alkalmas európai pályázati források bevonására!

Feltétlenül hangsúlyozni kell, hogy a projekt ugyan jelentős mértékben a cigányság kultú-

rájára alapul, s a megvalósításban számítani lehetne a cigányság aktív részvételére, munkájára, ám kifejezetten a Salgótarjánt egyelőre elkerülő, minőségi turizmus erősítését szolgálja, az országban megforduló nyugat-európai és tengerentúli turistákat véve célba.

A napi PR-teendőknél maradva, egyértelmű, hogy a salgótarjáni cigány problémakört nem lehet a cigányság aktív részvétele nélkül megoldani, de még fogást is nehéz találni rajta. A cigányság esetében a sztereotip megoldások nagy valószínűséggel nem vezetnek eredményre. Esetükben különösen fontos a kétoldalú, mégpedig elsősorban személyes kommunikáció, a meggyőzés, amelyhez persze az kell, hogy el is higgyék, hogy a javasolt megoldások valóban az ő javukat szolgálják elsősorban. Ehhez meg kell találni a salgótarjáni cigányság szemében hiteles személyiségeket, az ún. véleményvezéreket. Egy olyan városban, amely olyan művészeket adott a magyar kultúrának, mint Balázs János vagy Snétberger Ferenc, ez talán nem reménytelen vállalkozás. Jut eszünkbe: ők is hiányoznak a honlapról a város hírességei közül!

Mint minden hátrányos helyzetű réteg, a cigányság esetében is gyerekek taníttatása, a cigány fiatalok munkához jutási esélyeinek javítása az egyik legfontosabb feladat. Tudván tudva, hogy ehhez csak szívós küzdelem árán, szinte akaratuk ellenére lehet csak megnyerni őket. Ám a cigányság helyzetének javítása országos, sőt, egyre inkább európai ügy, amely által jelentős lehetőségek kínálkoznak azok számára, akik tenni is akarnak valamit. Salgótarján és a kistérség esetében bűn volna nem élni a cigány etnikum társadalmi integrációjához igénybe vehető kormányzati és uniós segítséggel, amelynek feltételei már a közeljövőben ugrásszerűen kibővíthetnek.

Tudvalévő ugyanakkor, hogy a cigányság esetében a hagyományos kommunikációs technikák jóformán hasznavehetetlenek. Nincs más hátra, a helyükbe kell menni, szakembereket kell hívni a városba, akik tudják a módját, hogyan lehet a romákkal szót érteni. És persze: intenzíven foglalkozni kell Salgótarjánban és a hasonló gondok súlya alatt nyögő kistérségben a romakérdéssel. Tessék-lássék megközelítéssel, tüneti kezeléssel, csak az éhséglázadást lehet elkerülni. Komoly felzárkóztatási program és nagy-nagy türelem nélkül a jelenlegi rossz helyzet rövid időn belül drámaivá válhat!

Biztosra vesszük, hogy a cigány lakosság integrációját nagyban segítené, ha minél több pozitív példát látnának maguk előtt, vagyis ha a közhivatalokban, az oktatási- és közintézményekben, a rendőrök és a tűzoltók között, minél több cigány származású polgártársukkal találkoznának. Az Egyesült Államokban ragyogóan bevált az úgynevezett pozitív diszkrimináció rendszere, mely szerint az állami, önkormányzati intézményekben, de még a helyi televíziókban is, minimum az etnikai arányoknak megfelelő számban kell, a törvény által szigorúan megkövetelve, fekete, latin-amerikai és ázsiai származású munkatársakat alkalmazni. Különösen az oktatási intézményekben volna szerencsés, ha a cigány gyerekek roma dadussal, óvónővel, tanítókkal és tanárokkal is találkoznának, nem csak takarítónőkkel. Ők biztosan jobban tudnának hatni rájuk, ami a továbbtanulási hajlandóságukat illeti, már csak a saját példájukkal is. Egy okkal több, hogy a város komolyan vegye a tehetséges cigánygyerekek segítségét!

4.3.1.4. Értelmiség és civil szervezetek, mint célcsoport

A helyi értelmiséget nem lehet egy kalap alá venni az információkhoz nehezebben hozzáférő, szaklapokat, közéleti folyóiratokat nem olvasó, nem, vagy csak ritkán internetező, de egyelőre persze még a többséget képező, kevésbé iskolázott, más rétegekkel. Az értelmiség, mint sokoldalúan tájékozott, a fontos helyi információknak birtokában lévő, és azokat megyei, régiós, országos, sőt, akár uniós összefüggésekben értelmezni tudó szavazó, érthetően direkt módon kíván beleszólni a helyi politikába. És ez így van jól, egy demokratikus közéleti berendezkedésű településen ez csak javára válhat a közösségnek.

Az értelmiségnek (ide értve a nem diplomás, de autodidakta módon jelentős tudást felhalmozó, a közügyek iránt érdeklődő polgárokat is) régi és a rendszerváltással szerencsére újraéledt szokása, hogy klubokat, köröket, egyesületeket, új keletű szóhasználattal élve, civil szervezeteket hoz létre, ezáltal is növelve befolyását, érdekérvényesítő potenciálját. Salgótarjánban e tekintetben nincs miért szégyenkeznie, a maga mintegy 200, ropant sokszínű civil szervezetével. Egy település (falu, város) vagy akár egy kistérség közösségi életében folyamatosan növekszik a civil szervezetek fontossága, és tulajdonképpen a helyi demokrácia tartópillérei tekinthetők. A „civiliek” saját elhatározásukból hozzák létre szervezetüket és tevékenységükkel (többször) közösségi célokat is szolgálnak. Újabban harmadik szektorként is szokás emlegetni őket, arra utalva, hogy az önkormányzat és a vállalkozói szféra mellett a közjő szolgáltatásban a helyi közélet egyik legfontosabb szereplői.

Az okos önkormányzat tisztában van azzal, hogy a civil szerveződések sokszínűsége, közéleti, szociális, kulturális és az élet egyéb területein megnyilvánuló aktivitása, javára válik az egész közösségnek, s ennek megfelelően minden tőle telhető módon segíti, támogatja tevékenységüket. A civil szervezetek képviselőivel folytatott beszélgetéseinkből azt szűrtük le, hogy Salgótarjánban mindkét fél számára jelentős tartalékai vannak még a kapcsolatok bővítésének, erősítésének. A civiliek, ha nagyobb mozgástérhez jutnak, többet tudnak tenni a városért, hiszen ha valamely célcsoport, az ő esetükben teljesen egyértelmű az erős kötődés Salgótarjánhoz. És ezeket a lokálpatrióta energiákat kiválóan lehet hasznosítani a város jobbá, szebbé, szerethetőbbé tételében. Hiszen a salgótarjáni civil szervezetek fő tevékenységi területe éppen azokra a területekre terjed ki, amelyek elsősorban alkalmasak a sokat emlegetett identitás, a Mi-tudat kialakítására, erősítésére, mint például a hagyományőrzés, hagyományápolás, a város és kistérség épített és természeti értékeinek védelme, a palóc kultúra megőrzése és ezen értékek széles körben történő terjesztése, a város és kistérség lakossága felé.

Úgy tűnik, az önkormányzatnak ezen a területen, noha sokféle módon segíti a civil szervezetek szerveződését, tevékenységét, adósságai is vannak. Úgy látjuk, még nagyobb figyelmet kell fordítani a civil szervezetekre, több alkalmat kell teremteni a velük folytatott, tematikus és érdemi kommunikációra, a folyamatos párbeszédre. Az önkormányzat által elérhető helyi médiában (a város honlapján, a városi lapban és a városi televízióban) a jelenleginél több lehetőséget kell adni a civilieknek arra, hogy programjaik, híreik, rendezvényeik minél

szélesebb nyilvánossághoz jussanak, vállalva azt is, hogy olykor kritikával élnek az önkormányzattal, a polgármesteri hivatallal szemben is.

4.3.2. Külső célcsoportok

A külső célcsoportok közül, összhangban a fő prioritásokkal, a hazai és külföldi befektetők, továbbá a bel- és külföldi turisták a legfontosabbak a város számára. Értelemszerűen a velük kapcsolatos kommunikációra térünk ki részletesebben.

4.3.2.1. Új befektetők, mint célcsoport

Új munkahelyek teremtése, új befektetők megnyerésével – jelenleg ez a város legeslegfontosabb programja! Hiszen, mint arról már annyit beszéltünk, Salgótarján helyzetét, jelenét, sőt, jövőjét is, alapvetően meghatározza, beárnyékolja a 20% fölötti munkanélküliség, a fiatalok és az értelmiség perspektívatlansága, fokozott elvándorlási hajlama, a lakosság nagy részére jellemző pesszimizmus, a vállalkozó kedv hiánya, ahogy egyik beszélgetőpartnerünk megfogalmazta, a város lelassultsága.

Ugyanakkor tudjuk, hogy az utóbbi néhány évben, jellemzően az ezredforduló óta, a külföldi befektetők érdeklődése visszafogottabb lett Magyarország iránt. Az Unió vezető országai és vezető vállalatai a saját bajaikkal vannak elfoglalva, ráadásul az új befektetőkért vívott verseny mind hazai, mind európai vonatkozásban, tovább éleződött. Hogy is mondta Palócföld nagy szülötte, a Tragédia szerzője? Sok az eszkimó, kevés a fóka... Napjaink fókavadászának nagyon ügyesnek, kitartónak kell lennie! S aki nem ismeri a vadászat trükkjeit, akiben nincs elég kitartás, az bizony tartósan a vesztes oldalra kerülhet.

Miközben tehát Salgótarján városvezetésének nap mint nap, minden lehetséges eszköz igénybevételével, végtelen szívóssággal, új befektetők után kell keresgélnie, nem kevésbé fontos feladat, hogy mozgásba hozza, dinamizálja a helyi társadalmat. Mert tartós fejlődés, lényegi változás csak ott képzelhető el, ahol élénk a helyi közélet, ahol nem az az ember egyik jellemző benyomása, hogy megállt az idő. A legnagyobb baj pedig az, ha a helyben élők is valami hasonlót érzékelnek. Tehát, amint javasoltuk, Salgótarjánt életre kell kelteni, mozgásba kell hozni! Új rendezvényekkel, új projektek bejelentésével és megvalósításával, a város rendbetételével, a régi városkép átformálásával, a helyi értelmiség, valamint a civil- és szakmai szervezetek fokozott bevonásával a város ügyeibe, a közjő érdekében.

Látszólag elkanyarodtunk eredeti témánktól, valójában azonban nem. A befektetők, különösen a tőkeerős multinacionális cégek, döntéshozatalában a gazdasági szempontok mellett olyan tényezők is szerepet játszhatnak, mint a város imázsa, a környezet, a város kulturális élete, a kényelmi szempontok és sok más egyéb. Sőt, egy felmérés szerint, a fentiek között a legfontosabb szempont, hogy a város imázsa illő legyen a cég hírnevéhez. Vagyis a telephelyválasztás során a működő tőke nagyon is megnézi, mit tud az a város, ahol új üzemet fog létesíteni. Erről jut eszünkbe: ha egy befektető fejében egyáltalán megfordul,

mint lehetőség, Salgótarján neve, nagy valószínűséggel az első dolga lesz az Interneten tájékozódni a városról. Aligha javítja a város esélyeit, hogy a honlap jelenleg egy kukkot sem tud sem angolul, sem más nyelven!

Az új telephely kiválasztásánál a fő szempontot azért természetesen az elérhető gazdasági előnyök jelentik a befektető számára. Ezen belül is elsődlegesen a beruházás megvalósításának közvetlen költségeivel összefüggő tényezők, mint például az alacsony ipartelepítési költségek, az alacsony infrastruktúra telepítési költségek, a kvalifikált munkaerő, a hatékony helyi gazdaságtámogatási rendszer és a jó minőségű szabad ipari területek megléte. Ehhez társulnak a már megvalósult projekt működtetésének feltételeire, hatékonyságára vonatkozó szempontok, és a megcélzott piac minőségével, méretével, elérhetőségével összefüggő tényezők. És végül, de nem utolsósorban, az úgynevezett puha tényezők: a város, a térség imázsa, különféle adottságai, szolgáltatásai, amelyek a hazai befektetők számára még nagyobb jelentőséggel bírnak.

A befektetőkért vívott versenyben Salgótarján és a kistérség számára sajátos módon talán éppen jelenlegi hátrányos helyzete jelentheti a legnagyobb előnyt. Az országban jól megfigyelhető a tőke nyugatról keletre, illetve déli irányba történő terjeszkedése. Ennek az a magyarázata, hogy Budapest és vonzáskörzete, továbbá a Nyugat- és Közép-Dunántúli Régió lassacskán betelik, ezekben a térségekben már alig maradt szabad munkaerő, lefedetlen piac. A működő tőke figyelme új területek felé fordul, és reméljük, előbb-utóbb eljön Salgótarján ideje is!

Nagyon fontos, hogy a remélt uniós gazdasági fellendülés, a növekvő befektetői kedv időszakában Salgótarján jó kiinduló helyzetben legyen!

Ennek érdekében a következő kérdések megválaszolását ajánljuk:

- * Mit tud ajánlani a város a hazai és külföldi befektetőknek?
- * Hogyan viszonyulnak a város által kínált előnyök a rivális települések (Pásztó, Balassagyarmat, Rétság, Eger, Miskolc, Ózd és a közeli szlovákiai városok, Fülek és Losonc) által kínált lehetőségekhez?
- * Hogyan lehetne versenyképesebbé tenni Salgótarján ajánlatát? Milyen új szolgáltatásokkal, kedvezményekkel tudná kívánatosabbá tenni magát a befektetők számára a város?
- * Mennyiben felel meg a város képzési, szakképzési, átképzési rendszere a befektetők által támasztott igényeknek?
- * Milyen állapotban vannak, mennyire naprakészek a város által készített adatbázisok (ingatlanregiszter, szakmai céglisták, ki-mit gyárt adatbank stb.)?
- * Vannak-e friss, az utóbbi egy éven belül készült, többnyelvű kiadványok (nyomtatott és elektronikus formában, pl. CD-n) , kifejezetten a befektetők részére?
- * Kinek a feladata az aktív befektetésszervezői marketingmunka? Mennyire hatékony ez a tevékenység?
- * Mikor tartott utoljára befektetői konferenciát a város és milyen sikerrel? Mi a tervezett időpontja a következő konferenciának?

* Milyen gyakorisággal lát vendégül a város és a kistérség vezető hazai és külföldi politikusokat, nagyköveteket, az üzleti-gazdasági szféra jelentős személyiségeit?

Ha a kérdések valamelyikére nincs jó válasz, az egyben a legfontosabb teendőket is kijelöli. S a válaszok nagyjából minősítik is Salgótarján eddigi tevékenységét a befektetők megnyeréséért folytatott versenyben.

Ami a lehetséges befektetők irányába folytatott kommunikációt illeti, esetükben természetesen más kommunikációs eszközök és technikák igénybevétele szükséges, mint az előző célcsoportoknál. Előtérbe kerülnek a többnyelvű kiadványok, lehetőleg elektronikus változatban is, és jó volna, ha az aktuális ajánlatok a város honlapjára is felkerülnének, magától értetően több nyelven (angolul, németül és szlovákul mindenképpen) is.

Jelentős, tulajdonképpen kulcsszerep jut a lobbi tevékenységnek, hiszen az igazán nagy befektetőkhez nem könnyű eljutni. Ebbe a munkába be kell vonni az országgyűlési képviselőket, a polgármestert, a megyei közgyűlés elnökét, a kamarák elnökeit és azokat a volt salgótarjániakat, akik abban a helyzetben vannak, éljenek bárhol az országban, vagy a világ más részein, hogy afféle tiszteletbeli konzulként, tudnak valamit tenni a város érdekében. Ebben a sokrétű diplomáciai tevékenységben jól hasznosíthatók a partnervárosi kapcsolatok, együttműködések is.

4.3.2.2. A hazai és belföldi turisták, mint célcsoport

Mivel Megbízónk kérésére az idegenforgalom marketingjével külön fejezetben foglalkozunk (lásd: Melléklet), itt csak néhány fontos szempontra térünk ki külön is.

Előljáróban leszögezzük, hogy Salgótarján és a kistérség idegenforgalmának fejlesztésében komoly lehetőséget látunk, még ha osztjuk is a helyi szakemberek véleményét, mely szerint az idegenforgalom rövid időn belül aligha lehet a város húzóágazata. Jelentékeny fejlődésre is csak akkor van esély, ha a város és a kistérség jól átgondolt, összehangolt, sokszínű, komplex turisztikai programcsomaggal képes előállni, miközben Salgótarjánban is megteremtődnek az idegenforgalom mainál lényegesen jobb infrastrukturális feltételei. Mindennek egyik legfontosabb feltétele a párbeszéd megkezdése a turisztikai ágazat szereplőivel, továbbá az előzetesen egyeztetett, a többség által támogatott idegenforgalmi stratégia kidolgozása.

Számunkra egyértelműnek látszik, hogy a programcsomag domináns elemének a palóc hagyományokból táplálkozó, sokszínű kulturális értékek bemutatásának kell lennie, és ebből a szervező-integráló munkából Salgótarjánnak, mint Palóccország fővárosának, az eddiginél sokkal jobban ki kell vennie a részét, mégpedig a kistérséggel szorosan együttműködve.

A városimázs szempontjából is nagyon fontos a Palóccország fővárosa szlogen és az ebből levezethető „palóc” márkánév széleskörű terjesztése! Ennek érdekében ismételten javasoljuk a régi és a projektajánlatunkban szereplő, új rendezvények esetében is a „palóc” márkánév hangsúlyozását. (Pl. „Palóc Maraton”, „Palóc Hét”, de akár az újraélesztett Salgó-rally is futhatna „Palóc-rally” néven.)

A magunk részéről ugyanakkor egyáltalán nem tartjuk reménytelennek, hogy hosszabb távon, akár 8-10 év távlatában, Salgótarján és a kistérség vonzó, a környező megyékkel, Hevessel és Borsoddal szemben is versenyképes turisztikai célponttá válhat, ehhez azonban a meglévő értékek programcsomaggá formálásán túlmenően, feltétlenül létre kell hozni egy új, lehetőleg az országban máshol nem létező, a bel- és külföldi turisták számára egyformán csábító, idegenforgalmi vonzerőt. Szerintünk ez lehetne a régi, lebontott ipartelep helyén kialakított, roma folklór központ és szórakozónegyed, amelyben a naiv művészeteknek, valamint a cigány táncoknak és népzenenek jutna a fő szerep, bárokkal, zenés éttermekkel. A gyűjtemény ékessége és egyben alapja Balázs János életműve lehetne. Egy ilyen projektötlet révén, a városrehabilitációval és a roma közmunkaprogrammal egybekötve, nagy valószínűséggel milliárdos nagyságrendű EU-s, valamint kormányzati forrásokhoz lehetne jutni. A roma folklór iránt Magyarországon és főként a német nyelvterületen megnyilvánuló széles körű érdeklődés pedig a turisták sokaságát csalogathatná Salgótarjánba. Ezzel végre a minőségi turizmus is megjelenhetne Salgótarjánban, amely további turisztikai fejlesztéseket generálna, az igényes szolgáltatások iránti kereslet élénkülésével.

Ez a páriát ritkító látványosság, és a palóc hagyományok, továbbá a Bányamúzeum és a megvalósításra váró Ipari Skanzen, a két vár, a Medves-fennsík és a kistérség látnivalói együttesen a legkedveltebb turisztikai célpontok közé emelhetnék Salgótarját. Miután a nagyprojekt megvalósítása jó néhány évet venne igénybe, jutna idő a régi adósságok törlesztésére (pl. az idegenforgalmi infrastruktúra fejlesztése, a város rendbetétele, a tájsebek begyógyítása, új szálláshelyek kialakítása stb.) is, részben a magántőke bevonásával. Nem elhanyagolható szempont, hogy a fentiek megvalósulásával nagyszámú új munkahely jöhetne létre Salgótarjánban és a kistérségben, másfelől pedig a fejlesztések során elsősorban a helyi vállalkozások jutnának jelentős megbízásokhoz.

A jelenlegi helyzethez visszakanyarodva, úgy látjuk, hogy jobb, szélesebb körű marketingkommunikációval már most is több belföldi turistát lehetne hozni Salgótarjánba és a kistérségbe. Az idegenforgalmi kiadványok általában szépek, tartalmasak, ám alacsony példányszámuk miatt nem eléggé hatékonyak. Sokkal nagyobb példányszámban szükséges előállítani a szórólapokat, akár olyan áron is, hogy a legígéretesebb projektek élvezzenek elsőbbséget, a többi rovására. Nagyon fontos, hogy a kiadványok eljussanak Szlovákiába is, sőt, hogy legyenek szlovák nyelvű mutációk is! És persze, mindenképpen hirdetni kell a város és a kistérség turisztikai kínálatát! Salgótarjánnak színvonalas, bejáratott rendezvényei vannak, de messze nem kapnak akkora hírverést, mint akár a szomszédos megyék rendezvényei. Nem véletlen, hogy a salgótarjáni nagyrendezvények nézőinek túlnyomó többsége helybéli!

Mint tudjuk, a turisták többsége az iskolázottabb, az átlagosnál nyitottabb, tájékozottabb rétegekből kerül ki. Ebben a körben különösen megnő az Interneten keresztül beszerezhető információk jelentősége. A városi honlapon ehhez képest a „Turista információk” című szó alatt a város ehhez a tárgykörhöz valamilyen módon köthető civil szervezetei jelennek meg (ami magában nem baj, sőt!), az érdeklődő viszont alighanem mást, például konkrét információkat, esetleg a látnivalók leírását keresné. A „Látnivalók” rovatban viszont csak

fotókat találunk. Egyfelől még mi, kívülállók is tudnánk jobb, kedvesebb képeket javasolni a városról és közvetlen környékéről, másfelől pedig itt aztán különösen szegényesnek, semmitmondónak bizonyulnak a képalírások. Salgótarján turisztikai kínálata ennél összehasonlíthatatlanul gazdagabb, értékesebb, és ennek megfelelően, külön méltatást érdemelne.

Amint arról a városi portál elemzésénél bővebben is szó esik, nagyon fontos lenne, hogy Salgótarján turisztikai értékei is több nyelven (angolul és lehetőleg németül, továbbá, és nem csak a gesztus kedvéért, szlovákul is) kerüljenek bemutatásra.

Amíg Salgótarján nem rendelkezik igazán egyedi, a fentiekben vázolt módon, mesterségesen kialakított idegenforgalmi vonzerővel, jelentős számú külföldi turista megjelenésére aligha lehet számítani. Marad tehát a belföldi turizmus, ám ebben is jócskán vannak még kiaknázatlan lehetőségek, mindenekelőtt az aktív- és a kulturális turizmus, valamint az ifjúsági turizmus területén. A fő célcsoportok, ennek megfelelően, a síkvidéki területek szerényebb pénzü lakossága, az iskolai csoportok, táborozók, szintén az alföldi jellegű vidékekről, továbbá a palóc kultúra és a környék irodalmi emlékei iránt érdeklődők a fővárosból és az ország más részeiből. Megkülönböztetett figyelmet érdemelnek a határon túli, Salgótarjánhoz közel eső, szlovákiai területek lakói is, különösen a magyar tannyelvű iskolák diákjai. Hozzájuk is a város és a kistérség gazdag kulturális örökségét bemutató kiadványokkal és országos reklámkampánnyal juttathatók el üzeneteink.

Kommunikációs szempontból már csak azért is érdemes a turizmusra az eddiginél nagyobb figyelmet fordítani, mert köztudottan az idegenforgalom az egyik leghatékonyabb külső imázsformáló tényező, amely viszonylag rövid idő alatt képes megváltoztatni egy településről kialakult előítéletes, negatív képet. Tudatos kampánnyal akár egy-két éven belül elérhető, hogy Salgótarján új szerepkörében, Palóccország fővárosaként kerüljön fel hazánk turisztikai térképére, a maga sokszínű, vonzó, egyre bővülő idegenforgalmi kínálatával.

4. 4. A HELYI MÉDIA SZEREPE AZ ÖNKORMÁNYZATI ÜZENETEK, A HELYI HÍREK, INFORMÁCIÓK KÖZVETÍTÉSÉBEN

A média, tevékenységének jellege, valamint a társadalomban és a gazdaságban betöltött szerepe folytán, az önkormányzati kommunikáció és PR-munka egyik legfontosabb és leghatékonyabb közvetítője. A helyi média, azaz a megyei napilap, a városi újság(ok), a televízió és rádió munkája pedig különösen felértékelődik azáltal, hogy Salgótarján és a kistérség lakosságának nagyobbik része számára úgyszólván kizárólagos, és ezért különösen fontos tájékozási forrásként szolgálnak a hírek, információk közvetítésében.

Minden önkormányzat számára elemi érdek, hogy a lehető legjobb kapcsolatot alakítsa ki a helyi médiumokkal, azzal a céllal, hogy megnyerje azokat fontos üzenetei, információi közvetítésére. Ugyanakkor a média számára hasonlóan fontos, hogy első kézből és naprakész információkkal rendelkezzen a város és a kistérség aktuális híreiről, fontos dön-

téseiről. A kölcsönös bizalmon alapuló, jó összjáték mindkét félnek érdekében áll. És nem árt tudni, hogy a rossz kapcsolat mindkét fél számára hátrányos ugyan, de az önkormányzatnak árthat többet. Ezért az egyik legfontosabb szabály, hogy tilos megsértődni a médiára, pláne háborúba bonyolódni vele.

Miként több más területen, a médiával való kapcsolattartásban is jelentős tartalékai vannak a városnak. Kicsit direkterben fogalmazva: jóval hatékonyabb lehetne az önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal kommunikációja, ha volna Salgótarjánnak főfoglalkozású sajtóreferense, sajtószóvivője, esetleg önálló kommunikációs irodája. A kapcsolattartásnak ugyanis nagyon fontos eleme, hogy mindig legyen valaki a Hivatalban, aki bármikor elérhető a média részéről, aki naprakészen tájékozott a városi ügyekben és aki kellő felhatalmazással bír az információk átadásához. Ez persze bizalmi állás, nagyfokú felelősséggel.

Van olyan felfogás, amely a helyi médiát is egyfajta eszközként, megdolgozandó célcsoportként kezeli, de ezzel a magunk részéről nem értünk egyet. A média kényes a függetlenségére, és ki nem állhatja, ha manipulálni akarják, mintegy előírva, hogy mi és hogyan jelenjen meg az írott és elektronikus sajtóban. Szerencsésebb a médiát egyenrangú partnerként, szövetségesként kezelni, a helyi sajtó felelősségtudatára apellálva. A legtöbb szerkesztő és újságíró lelkes lokálpatrióta, és erre alapattitűdre bízást lehet alapozni.

Ennyi bevezetés után vizsgáljuk meg a jelentősebb salgótarjáni médiumokat, ideértve a városi honlapot is, milyen szerepet töltenek be az önkormányzati kommunikációban, és miként lehetne, az eddiginél jobban, ügyünk szolgálatába állítani őket.

4.4.1. A Nógrád Megyei Hírlap

A Hírlap minden kétséget kizáróan Salgótarján és egész Nógrád legfontosabb médiuma, olyannyira, hogy valójában nincs is igazi versenytársa a megyében, hasonlóképpen az ország szinte valamennyi más megyei napilapjához. A lap tartalmi elemzésétől, független médiumról lévén szó, tartózkodunk, mivel a szerkesztési elvekbe az önkormányzatnak értelemszerűen nincs beleszólása.

Sokkal érdekesebb kérdés, hogy milyen az Önkormányzat és a szerkesztőség munkakapcsolata? Nos, érdekes módon mind a lapnál, mind a hivatalban ugyanazt panaszolták fel: messze van a tökéletestől a lapon keresztül lebonyolódó tömegkommunikáció. Az Önkormányzat szerint a lap gyakran lemarad a város számára fontos eseményekről, vagy ha mégsem, túl felszínesen, nem a lényegről írnak.

A lapnál viszont azt róják fel, hogy nem mindig kapják meg a hiteles tájékoztatáshoz szükséges információkat és nagyon hiányzik a kellő mediájátassággal bíró szakember (sajtóreferens vagy sajtószóvivő) a hivatalnál. Ahol ráadásul a kényes ügyek idején szinte lehetetlenség megtalálni a kompetens személyt, és vannak esetek, amikor az önkormányzat valamely kiváltképpen kellemetlen témát egyszerűen tabuként kezel. (Példaként az iskolabezárások esetét említették.)

4.4.2. A Salgótarjáni Városi Televízió

A helyi televíziókra különösen igaz, hogy ritkán (talán sohasem) lehet valaki próféta a saját hazájában. A városi TV-t ugyanis a néző óhatatlanul a megszámlálhatatlan kereskedelmi és közszolgálati televízióhoz hasonlítja, nagyvonalúan megfelelkezve a kettő lehetőségei közötti, ég és föld szintű, anyagi, tárgyi-technikai, személyi feltételbeli különbségről. Egy szó, mint száz, nyilvánvalóan botorság számon kérni a nagy tévék óriási költségen előállított vagy vásárolt műsorainak akár csak halovány mását is az egyik napról a másikra élő, többnyire özőn víz előtti technikával dolgozó helyi tévéken. Ez azonban nem ad menlevelet arra nézve, hogy egy városi televízió unalmas és nézhetetlen műsorokkal álljon elő. A néző ugyanis válogat és régen elmúlt az az idő, amikor még eladható volt az „apró is, ráncos is, savanyú is, de legalább a mienk” jellegű produkció. A városi televízióknak akkor van esélye arra, hogy nézőket csábítson el az országos csatornáktól, ha ezer szállal kötődik a saját városához, ha benne van a városi közéletben, ha friss és naprakész, ha azt tűzi napirendre, ami a helyi lakosságot érdekli, aktuálisan foglalkoztatja.

Tudjuk, és megértjük, hogy VTV anyagi és személyi erőforrásai elégtelenek az igények kielégítéséhez. Fontos városi érdek, hogy ezen a médiagazda, mármint az Önkormányzat, mielőbb változtatni tudjon. Annál is inkább, mert a VTV jobb feltételek mellett értékes salgótarjáni anyagokat tudna a Hálózat révén országos nyilvánosságához segíteni.

A műsorok gyakori szereplője a polgármester és az alpolgármesterek, de sajnos, többnyire semmitmondó, protokolláris szerepben tűnnek fel (díjátadások stb.), ahelyett, hogy valódi mondanivalót kommunikálnának a nézők számára.

Interjúalanyaink közül sokan felvetették a pártok közötti esélyegyenlőség kérdését, az önkormányzati médiában történő megjelenés tekintetében. Ezt a Városi Televízió esetében is érdemes átgondolni, hiszen, mint interjúalanyaink megjegyzik, leginkább csak a pozitív hírek kerülnek szóba. Érdemes volna a város elöljáróságán kívül a civil szervezetek véleményét gyakrabban a nézők elé vinni.

A Városi Televízió fontos eszköze lehetne továbbá annak is, hogy az újonnan létrejött Többcélú Kistérségi Társulást bemutassa, a nézőkben tudatosítsa a kistérség fogalmát. Együttműködve a Hálózat TV-vel, sikeresen be lehetne mutatni például a szomszédos települések rendezvényeit, fontosabb eseményeit (jelenleg ez egyáltalán nem történik meg). Megítélésünk szerint elkerülhetetlen, hogy néhány milliós nagyságrendű anyagi ráfordítással javuljon a VTV technikai színvonala és szakmai háttere.

Ez persze elsősorban anyagi kérdés, és mint ilyen, nehéz ügy manapság Salgótarjában. Egy valamin azonban könnyen lehetne változtatni. Javasoljuk, hogy a VTV hirdessen bemondó és riportter tehetségkutató versenyt és a legjobbak kapjanak lehetőséget a rendszeres szereplésre. Ez még műsornak is érdekes lehetne, és biztosra vehető, hogy felszínre kerülnének új tehetségek. Nagyon jót tene néhány új arc a városi televízióknak! Az pedig

még jobb lenne, ha akadna közöttük roma származású is, tekintve, hogy a cigányság aránya akár jócskán 10% felett lehet a városban.

Sokat, a jelenleginél lényegesen többet, tehetne a VTV a salgótarjániak Mi-tudatának, városhoz való kötődésének erősítése érdekében. Úgy hisszük, hálás téma volna a salgótarjániaknak ismerős, kedves tájak és látnivalók, valamint a várost és környéket minden apró részletében ismerő, tudós és lelkes város- és környezetvédők tevékenységének bemutatása, széles körben történő megismertetése. Az elkészült filmek, riportok, a Hálózat TV-n keresztül a várost és a város turisztikai nevezetességeit is kiválóan népszerűsíthetnék! Erre egyébként jó példák is vannak, szerencsére. A helyi alkotók, alkotóközösségek által készített színvonalas filmek, a műhelyek szerény lehetőségei dacára, már eddig is jól szolgálták a város és a kistérség értékeinek bemutatását.

Megfontolásra érdemes gondolatnak tartjuk, hogy esetleg fel lehetne venni a szomszédos szlovák településekkel is a kapcsolatot, a helyi tévék műsorainak cseréjére gondolva például. Köztudott, hogy a határhoz közel eső szlovákiai településeken nagyszámú magyar ajkú lakosság él, miért ne szólhatna egy kicsit hozzájuk is a Városi Televízió adása? (A Fókusz Rádió kívánságműsorából, amelyben gyakran kérnek számokat Szlovákiában élő magyarok, kitűnik, hogy volna erre kereslet!)

Újdonságnak és ígéretes lehetőségnek számít a kísérleti adását nemrégiben megkezdő INFONET TV, amely hozzájárulhat a gyorsabb információáramláshoz, és az internetes kapcsolódások révén esélyt kínál az interaktív televíziózásra is. Érdemes a tapasztalatokat néhány hónap elteltével áttekintve megvizsgálni, hogyan lehet ezeket a lehetőségeket a városmarketing szolgálatába állítani.

4.4.3. Völgyvárosi Híradó

Az új néven és új formában megjelenő városi lapot még a városi TV-nél is több kritika érte interjúalanyaink részéről. Sajnos, ezek a súlyosan elmarasztaló vélemények kivédhetetlenek: a Völgyvárosi Híradó jelenlegi formájában teljességgel alkalmatlan egy Salgótarján méretű település, pláne egy megyeszékhely, városi közéleti lapja szerepének betöltésére. Alapvetően terjedelmi korlátai miatt: A/4 négy oldalon, kétheti megjelenéssel, egyszerűen nincs elég hely a város ügyeinek tárlására, még a főbb hírek szintjén sem. Csupán az összehasonlítás kedvéért: Székesfehérvár szintén A/4 formátumú, havonta megjelenő kiadványa 36 oldal terjedelmű (4 oldal színes, a többi fekete-fehér), Érd városa pedig éppen mostanában írt ki pályázatot, kéthetente megjelenő, minimum 20 oldal terjedelmű, A/4-nél nagyobb formátumú, színes városi lap előállítására.

A fentiek alapján mindenképpen azt javasoljuk, hogy az önkormányzat gondolja át a Völgyvárosi Híradó jövőjét, és legkésőbb a jelenlegi szerződés lejártával, növelje meg a jelenlegi lap terjedelmét, minimum 16-20 oldalra. Megjegyezzük, hogy havi egy megjelenéssel, havonta egy terjesztési díjjal számolva, a négyszeres-ötszörös terjedelmű lap előállítása nem kerülne sokkal többbe, mint a jelenlegié.

Mint a legtöbb településen, ahol magas a munkanélküliek és kisnyugdíjasok száma, Salgótarjánban is sokan a médián, mégpedig nem a televízión, hanem a nyomtatott sajtón spórolnak. Emiatt feltűnően kevés országos napilap fogy a városban és más megyeszékhelyekhez képest, a megyei lapból is jóval kevesebb talál gazdára. Ennél fogva még fontosabb lenne egy jó színvonalú, magazin jellegű, ingyenes városi lap létrehozása. Hogy miről szólhatna a lap, a megújult Völgyvárosi Híradó? Természetesen Salgótarjánról és a salgótarjániakról. A városvezetés terveiről, az elképzelések megvalósulásáról, a megoldásra váró közügyekről, a lakosságot foglalkoztató, apró-cseprő ügyekről, a városkörnyék és a kistérség természeti és kulturális értékeiről, a város kulturális és egyéb eseményeiről, azokról a salgótarjániakról, akik a nem könnyű körülmények között is megtalálják a boldogulás útját, és persze azokról, akik tevékenységükkel a köz javát, a város fejlődését szolgálják. Ehhez viszont elegendő lapfelület, és jó szerzőgárda szükséges. Valamilyest megismerve a város közéletét, és annak szereplőit, biztosra vesszük, hogy a városi értelmiség és a civil szervezetek köreiből könnyen meg lehetne találni azokat a jó tollú szerzőket, akik szívesen írnának rendszeresen egy ilyen lapba, megosztva a város lakóival gondolataikat.

Több mint valószínű, hogy egy ilyen lapot sokan elolvasnának, amely így a jelenleginél összehasonlíthatatlanul jobban megfelelné egy közszolgálati kiadvány iránt joggal támasztható elvárásoknak. Nem mellékesen az új lapban alighanem a hirdető is meglátná a lehetőséget, és a hirdetési bevétel enyhíthetné a kiadási költségeket.

4.4.4. Figyusz

A városi diáklap, a Figyusz kiváló példa arra, milyennek kell lennie egy jól kitalált, jól szerkesztett városi lapnak. Voltaképpen ennyi a mutató: állandó, a célcsoport igényeihez, érdeklődéséhez igazított rovatok, érthető szerkesztés, ügyes tördelés, jó beágyazottság a városi hirdetéspiacon. És, nyilván tudatosan, a lap jól szolgálja a fiatalok városhoz való kötődéseinek kialakítását, identitásuk fejlesztését, mégpedig úgy (és ez külön erény!), hogy a gyerekek talán észre sem veszik. Természetesen, ha nagyon akarnánk, előállhatnánk új javaslatokkal, téma- vagy akár rovat ötletekkel, de ellenállunk a csábításnak, mert a Figyusz csakugyan jó kis diáklap!

Aligha tévedünk, ha azt gondoljuk, a Figyusz szerkesztője, ha felkérést kapna rá, a Völgyvárosi Híradót is életre keltené. De a megyei lapnál is tudnánk olyan szerkesztőt ajánlani, aki kis idő alatt kidolgozná az olvasható, a salgótarjániak figyelmére, megbecsülésére érdemes városi lap koncepcióját.

4.4.5. Rádió Focus

A város kereskedelmi rádiójába olykor behallgatva is világos előttünk, miért szeretik Salgótarjánban és a kistérségben, valamint a határ túloldalára is kiterjedő vételkörzetben a Focus: mert nagyjából mindenben megfelel egy helyi kereskedelmi rádióval szemben támasztható követelményeknek. Nyilvánvaló városi érdek a rádióval való jó kapcsolat kiala-

kítása és fenntartása, még ha tudjuk is, hogy egy kereskedelmi rádió, funkciójának megfelelően, elsősorban zenél és szórakoztat, elsődleges üzleti érdekeinek megfelelően. Ugyanakkor a rádió mai napig megőrzött nagy előnye, hogy szükség esetén, ha valami rendkívüli történik a városban, minden más kommunikációs eszköznél gyorsabban és nagyobb hatékonysággal képes eljuttatni a híreket a vételkörzetben élőkhez. És persze akkor is, ha alapjáraton, a megszokott hétköznapi ritmusban csordogálnak az események. Ideális esetben az önkormányzat emberének (sajtósóvivő, sajtóreferens, a kommunikációs iroda munkatársa stb.) egyik alapvető feladata, hogy a helyi rádió híreiből ne maradjanak ki a város fontos napi hírei, történései. S ebben nyilvánvalóan lehet számítani a Focusra.

4.4.6. A város honlapja – www.salgotarjan.hu

A város honlapja nyilvánvalóan a városi külső-belső PR és kommunikáció nagyon fontos, ráadásul folyamatosan felértékelődő eszköze. Miután csak és kizárólag az önkormányzaton múlik, mit sikerül kihozni ebből a kommunikációs csatornából, lévén, hogy a honlap egyfajta önkormányzati médiának is tekinthető, a VTV-hez hasonlóan, bővebb terjedelemben foglalkozunk vele.

Salgótarján Megyei Jogú Város honlapja általánosságban véve nem lóg ki a hasonló méretű magyar városok honlapjai közül: nem jobb, de nem is rosszabb a meglehetősen közepeszerű átlagnál. Hasonló eredményt mutat az Eötvös Károly Közpolitikai Intézet elemzése is (www.ekint.org). Túlzott elégedettségre azonban nincs ok, mert első ránézésre is felfedezhető a honlapon néhány feltűnő hiba és ügyetlenség. Például mindjárt a Polgármesteri köszöntőben hiányoznak ékezetek (egy megyeszékhely honlapjától elvárható, hogy a magyar helyesírásnak megfelelően jelenítse meg az ő, ű, ú betűket!), előfordul a szövegben durva elírás is, a polgármester fotója pedig egy rosszul sikerült, nem ide illő igazolványkép. A köszöntő szövege is jócskán kifogásolható PR szempontból, mert túlságosan defenzív, nagyrészt arról szól, mennyire kellemetlen, hogy Salgótarjánról még mindig a régi, negatív kép él a köztudatban. Legalább mi ne emlegessük, ha nem szeretjük olvasni, hallani! A köszöntőnek, amelynek célja az érdeklődés felkeltése a város iránt, csakis pozitív, előremutató témakörökről szabad szólnia!

Nem nagyon értjük továbbá, miért nem köszönnek vissza a város színei a honlapon is? A szürkés, barnás, homokszín, alapvetően melankolikus hangulatú alaptónusok nem csinálnak kedvet Salgótarjánhoz, míg a címer elegáns színeinek használatával dinamikusabbá lehetne tenni a honlap arculatát. Ugyanez vonatkozik a jellemzően használt betűtípusra is; fantáziátlan, divatjamúlt, nem dinamikus.

A címlapon és mindjárt a fejlécben kapott helyet a szótár, a telefonkönyv, a kereső rovat, sőt, meglepő módon innen tölthető le a Figysz is – nos, a címlapon és különösen a fejben, ezeknek nincs helyük. A honlap látogatói, vélhetően gyakorlott Internet-használók, ezeket a rovatokat valószínűleg nem is ezen a helyen keresik. Nagyon hiányzik viszont erről az oldalról a nyelvválasztási lehetőség! Salgótarján városa szerintünk nem engedheti meg magának, hogy a honlapnak nincs legalább angol nyelvű változata. De szerintünk a né-

met és a szlovák verzió is nehezen nélkülözhető. Szintén hiányoljuk „a keresés Salgótarján honlapján” című menüpontot, amelynek akkor lesz igazán jelentősége, ha a városi adatbázis az általunk elképzelt szintre fejlődik. De egy ilyen kereső funkció már most megkönnyítené a látogatók eligazodását a honlapon.

Ugyancsak jelentős hiányosságnak tartjuk, hogy számos menünél üres oldalakat találunk, azaz ha ráklikkelünk, azt olvashatjuk, hogy „az oldal fejlesztés alatt áll”. Különösen akkor bosszantó ez, ha olyan rovatoknál is ezzel találkozunk, melynek fejlesztése legfőleg néhány napot, esetleg hetet venne csupán igénybe. Márpedig hosszú hónapok (talán évek?!) óta nem látható jele a változásnak.

Baj van általában a hírek frissességével is. A legkirívóbb példa erre a „Kultúra, rendezvények” rovatban a József Attila Művelődési Központ részletes programajánlata a 2003/2004-es színházi évadra. Mint mondtuk, ideális esetben a honlap egyfajta városi önkormányzati hírforrásként működhetne, amelyből a helyi média kedvére szemezgethetne. Ez volna a legbiztosabb módja annak, hogy az önkormányzat számára fontos hírek, információk a leggyorsabban eljussanak a város és a kistérség lakosságához. És persze, ugyanezek az információk hozzáférhetővé válnának minden Internet használó számára is, ha felkeresi a város honlapját!

A látogatottság növelése érdekében el kell érni, hogy naponta (eleinte munkanapokon, később akár hétvégén is) frissüljön a honlap, hiszen az Internet-használók könnyen megneznek egy-egy oldalt, de ha az nem újul meg, időről időre, gyorsan el is veszítik érdeklődésüket iránta. A honlap napi frissítése, karbantartása egyébként nem látszik túl bonyolult feladatnak. Bőven elegendő, ha valaki napi 8 órát foglalkozik vele, vagyis a naprakész honlap mindössze egy ember bérének kérdése. Az alkalmazottnak egyébként elsősorban kommunikációs szakembernek kell lennie, bizonyos informatikai ismeretekkel is felvértezve.

A honlap tartalmi részével kapcsolatban még egy észrevételünk van: meglepőnek találjuk, hogy a „Híres emberek” rovatban (mellesleg, a cím sem túl szerencsés...) mindössze hat névvel találkozunk. A magunk szerény helyismeretével is kirívó hiányosságnak tartjuk, hogy például Zenthe Ferenc, a Nemzet Színésze, továbbá a sportolók közül a két olimpiai bajnok, Básti István és Szalay Miklós, valamint egykori hosszútávfutó legenda, Mecser Lajos vagy Balázs János festőművész és Snétberger Ferenc, a világhírű gitáros neve hiányzik a salgótarjáni hírességek közül. És a sort nyilván többekkel lehetne folytatni. Úgy gondoljuk, a bővítés csak használna Salgótarján imázsának, hiszen a város kiemelkedő művészeket és sportolókat (is) adott az országnak!

A fenti észrevételekkel együtt a jelenlegi anyag jó alapnak tekinthető a www.salgotarjan.hu honlap színvonalas portállá fejlesztéséhez.

Ennek egyik alapfeltétele a már említett, napi frissítés, a másik pedig a honlap interaktív tétele, amely a lakossági vélemények megismerésének egyik nagyon fontos eszköze. Amennyiben a város vezetése nyitott az e-demokrácia iránt, akár arra is lehetőség volna, hogy az érdeklődők például már a döntések meghozatala előtt véleményt formálhassanak

a bizottságok elé kerülő javaslatokról, és a bizottságok tagjai az érdemi vélemények ismeretében szavazhatnak az adott témáról.

Ez a jövő útja, mert a város ügyeit szíven viselő, tájékozott polgár egyre inkább bele akar szólni az őt érintő közügyekbe, és egyre kevésbé bízta a döntést a politikusokra. Mindinkább ő akar dönteni és ezért olyan polgármesterre, önkormányzati képviselőkre szavaz, aki elfogadja az új szereposztást.

Természetesen a fejlesztésnek csak úgy van értelme, ha a portál hosszabb távon működik. Nincs ugyanis rosszabb a csak a látszat kedvéért működtetett, félbehagyott honlapnál. Csak akkor szabad belevágni tehát a salgótarjáni honlap önkormányzati portállá fejlesztésébe, ha megvan a kellő elkötelezettség és a pénzügyi fedezet a hosszú távú működtetésre. Amennyiben ezek a feltételek adottak, készséggel kidolgozzuk részletes javaslatunkat.

A honlap arculati és tartalmi frissítése, valamint a portállá fejlesztés elindítása hozzávetőleg 1 000 000 Ft + ÁFA egyszeri költséget jelent. Napi frissítése és karbantartása pedig egy fő bérköltségével megoldható.

4.7. ÖNKORMÁNYZATI MÉDIÁK

Beszélgéseink során a város vezetői részéről felmerült a kérdés, nem volna-e szerencsésebb az önkormányzati médiumokat (VTV, Völgvárosi Híradó, városi honlap, esetleg a Figyuszt is ide sorolva) egy média Kht.-n belül, egy vezető irányításával működtetni?

Nos, más városok gyakorlatát is megvizsgálva, úgy látjuk, szerencsésebb ezeket a más-más vezetési, szerkesztési elveket igénylő médiumokat önálló szellemi műhelynek meghagyni.

Való igaz, hogy az egy Figyuszt kivéve, valamennyi megújulásra szorul, de az egy szervezetbe terelés nem jelent megoldást a jelenlegi problémákra.

Sőt, az a véleményünk, hogy nagyobb önállósággal, megnövelt mozgástérrel (itt főként a városi lapra gondolunk) és persze, nagyobb vezetői felelősséggel is felruházva, a mostaninál lényegesen jobban szolgálhatnak a város érdekeit. Az önkormányzat felelőssége viszont az, hogy megtalálja a legmegfelelőbb szerkesztőség vezetőket és megteremtse a működés feltételeit.

4.8. KAPCSOLATTARTÁS AZ ORSZÁGOS MÉDIÁVAL

Minden város vezetői arról álmodnak, hogy településükről gyakran jelenjenek meg pozitív cikkek, hírek, riportok, tudósítások az országos médiában, a napilapoktól a legnézettebb kereskedelmi televíziókig. És sokan joggal úgy érezhetik, hogy más városokhoz képest valamely oknál fogva aránytalanul ritkán esik rájuk a média rivaldafénye.

Leszámítva azt a nem elhanyagolható különbséget, hogy egy Debrecen, Győr, Szeged, Miskolc, Pécs már csak méreténél, gazdasági és kulturális szerepénél fogva is könnyebben vonzza magára a média kitüntetett figyelmét, olykor csakugyan nehezen érthető, hogy az egyik város miért szerepel gyakran a hírekben, a másik pedig miért nem.

Meggyőződésünk, hogy a megfejlesztés helyben, az önkormányzati/városi kommunikáció színvonalában, tudatosságában kell keresni! Amelyik város/önkormányzat jó sajtó- és PR munkát végez, ahol tudják, hogyan kell a várost eladni, mire mozdul a média, mire nem, ahol a sajtósoknak jó orra, és persze, megfelelő szaktudása, tapasztalata is van ehhez, és megfelelő kapcsolatokkal is rendelkezik, az garantáltan sokkal gyakrabban szerepel a médiában, mint egy egyébként hasonló adottságokkal rendelkező másik város, ahol erre a nagyon fontos ügyre nem fordítanak elég figyelmet. Csendben megjegyeznénk, hogy Salgótarjában jelenleg nincs sem főállású marketinges, sem önálló sajtóreferens.

4.9. ALAPVETŐ ARCULATI ELEMEK – ARCULATI KÉZIKÖNYV

A város meghatározó arculati elemeinek részletes megtervezése és leírása az arculati kézikönyv feladata lesz. Természetesen ebben a meglévő adottságokkal, korlátokkal is számolni kell (pl. a város színei, címere). Az általában szokásos, főbb megtervezendő elemek az alábbiak:

- * Szlogen
- * Színek
- * Betűtípus, tipográfia
- * Levélpapír
- * Névjegykártya
- * Boríték
- * Fax-előlap
- * Települési tájékoztató, információs táblák
- * Megjelenés az Interneten
- * Hivatalos levelezés stilisztikai elemei
- * Recepció
- * Ügyfélfogadás
- * Telefonos kommunikáció

A téma fontosságára való tekintettel Salgótarján Megyei Jogú Város arculati kézikönyvének általunk elképzelt, megvalósításra váró változatát, önálló mellékletben mutatjuk be. Ennek egyes elemei még további egyeztetést igényelnek.

Amennyiben az önkormányzat igényt tart rá, szívesen kidolgozzuk és elkészítjük az arculati kézikönyv végleges formáját.

(A grafikai tervezés jelen tanulmány szerves részét képezi, tehát ezért a munkáért nem tartunk igényt anyagi ellenszolgáltatásra, a későbbiek során sem.)

5. MARKETING SZERVEZET, INTÉZMÉNYRENDSZER

A településmarketing feladatok ellátása nem tartozik a kötelező önkormányzati feladatok körébe, vállalása ebből adódóan döntés kérdése. Mivel jellegéből adódóan a marketing az önkormányzat teljes tevékenységi körét átöleli (beleértve a politikai jellegűeket is), nehezen – vagy egyáltalán nem – illeszthető be a hivatal szakosított ügyviteli rendszerébe. Hosszabb távon érdemi tevékenységet csak akkor lehet folytatni, ha önálló ügyvitelben kerül megszervezésre a feladatellátás, első ütemekben kisebb, majd egyre növekvő autonómiával a hivatali rendszeren belül, esetenként külső feladatellátásban.

Az intézményesítésnek nincs kialakult modellje, még maguk a feladatok sem kerültek meghatározásra kellő összetettségben. A gyakorlatban többnyire a PR és kommunikációs elemekre koncentrál a településpolitikai, a marketingmix többi elemére a kelletténél lényegesen kevesebb figyelem koncentrálódik. Valós értékű marketingtevékenységről akkor lehet majd beszélni, ha a mix minden elemét egyenlő súllyal akarja és tudja kezelni a városmenedzsment.

Számítani kell ugyanakkor arra (mint már említettük), hogy az alapfeladatok ellátására kialakított hivatali struktúra nehezen fogadja be a településmarketing tevékenységet, mivel az jellegénél fogva szervezetidegen, amit csak tetéz, hogy bizonyos hatásköröket óhatatlanul elvon a többi ügyviteli egységtől, esetenként feladatokat szab meg ezek számára, közvetlen kapcsolatban van a település legmagasabb szintű vezetésével, képviselői, nyilatkozási jogokkal bír, mindez kiemelt helyzetbe hozza a többi egységhez képest. Ráadásul eredményességének a kritériumai sem azonosak a többiekével, annál jóval rugalmasabbak, szubjektívebbek. Mindez kiváltja a „szervezeti sovinizmust”, és könnyen alakul ki az a reakció, hogy „mással végezteti a munkát, és ő aratja le a babérokat”. A tevékenység bevezetésének sikeressége tehát azonnal lemérhető amódon, ahogyan a szervezet képes beilleszkedni a Hivatal szervezetébe, ahogyan képes azzal együttműködni.

5.1.1. ALAPVETÉSEK

A tevékenység bármilyen módon kerül intézményesítésre, a rendszernek meg kell felelnie néhány kiemelten fontos követelménynek:

- * minél közvetlenebb kapcsolatban kell lennie a település vezetésével (legjobb, ha közvetlen alárendeltségben működik),
- * a tevékenység súlya megköveteli, hogy politikailag hitelesítettek legyenek a munkát ellátó személyek (ennek hiányában nem tudják kellő súllyal képviselni a várost). Jól meghatározott kompetenciák mellett nagy autonómiával kell rendelkezzenek kapcsolataikban,

* minél függetlenebbnek kell lennie az alapfeladatokat ellátó ügyviteli rendszertől, rendelkeznie kell önálló költségkerettel.

A bevezetésnek két elvi megoldása lehetséges, attól függően, hogy a tevékenységet elsődlegesen területi (területi marketing) vagy települési (városmarketing) kérdésként fogjuk fel. Amennyiben már az első ütemben a kérdést területi szinten kívánjuk kezelni, szóba jöhetnek Polgármesteri Hivatalon (továbbiakban: Hivatal) kívüli megoldások is. Amennyiben elsősorban települési (városi) érdekként kezeljük a feladatot, a tevékenységet a város ügyviteli rendszerének részeként, lehetőleg a Hivatalon belül kell intézményesíteni.

A területi marketingre való koncentráció nem startból elvetendő döntés. Ha a '90-es évek elején még elegendőnek bizonyultak nagyobb települések erőforrás-potenciáljai, ma befektetési célterületként már 150-200 ezres lakosságszámú mikrorégiók jöhetnek csak számításba, ekkora területi és humán erőforrás potenciált kell egységesíteni és felmutatni a marketingtevékenységben. A területi szint az tehát, amelyre a hosszabb távon koncentrálni kell, a településmarketing ennek megalapozását kell szolgálja.

Az is igaz, hogy a területi (kistérségi, regionális) szint szervezettsége ma még nem éri el azt a fokot, hogy ezen a szinten lehessen hatékony marketingmunkát végezni. Erre vélhetően a következő (2006–2013) uniós fejlesztési ciklus tapasztalatai után lehet majd áttérni. Addig a településmarketing feladata, hogy a szükséges és lehetséges területi kapcsolódásokat kezelje és bemutassa. A város érdekét is szolgálja azonban, ha a kistérségi munkaszervezet keretében kialakul a marketingfeladatokkal (is) foglalkozó ügyviteli egység, hogy a városmarketing munka minél több területi vonatkozásokat is fel tudjon mutatni.

Jelenleg tehát a tevékenység városi szinten történő megszervezése a célszerű megoldás (a továbbiakban: városmarketing) azzal a feladatkielöléssel, hogy ez egyben a teljes hatásterület (kistérség, mikrorégió) marketing megjelenítését is vállalja fel. Ez annál is inkább indokolt, mivel az uniós csatlakozással előtérbe került a fejlesztéspolitika és településmenedzselési rendszer új alapokra helyezésének a szükségessége. Át kell térni a jelenlegi projektalapú településirányítási elvről a programalapú (program vezérelt) településirányításra. A feladat tehát kettős;

- * korszerű városmenedzselésre és
- * a várost hatékonyan „piacra vinni”, képes városmarketingre kell áttérni.

A kettő egymással szorosan összefüggő, egymást közvetlenül meghatározó, és ebből adódóan egyidőben elvégzendő feladat, amit magának az önkormányzatnak kell megoldania, nem hárítható át másra. Ez kisebb fajta „városirányítási reform”-ot jelent valójában, ami azonban megkerülhetetlen. Az áttérés – mondhatjuk akár – kényszerének egyszerű a magyarázata; ezen az elven működik az Európai Unió. Nem tartható fenn sokáig ettől eltérő működési filozófia, elemi érdek fűződik a minél gyorsabb adaptációhoz. Azok a városok lesznek versenyképesek a következő időszakokban, amelyek felvállalják és megoldják ezt a kettős feladatot. Minden kompromisszum, vagy késlekedés versenyképességet csökkentő hatású.

Az uniós felkészülési szakaszban már történtek lépések ebbe az irányba. Ennek tudható be az elmozdulás a regionalizmus felé, a Nemzeti Fejlesztési Terv-nek, mint alapvető programdokumentumnak a kidolgozása, és ezen az elven alapul a fejlesztési forrásokhoz jutást biztosító uniós és hazai pályázati rendszer is. Települési szinten azonban ez az elv gyakorlatilag még nem érvényesül. A települések továbbra is az éves költségvetésnek – mint egy fajta rövid távú tervnek – az alapján határozzák meg a tennivalókat, hosszabb távú program is csak egy-egy ciklusra készül, többnyire néhány konkrét cél és az ehhez kapcsolódó akciók (projektek) meghatározásával (igaz, hogy készülnek közép és hosszú távú stratégiai fejlesztési tervek, de az éves költségvetések nem ezeknek a szakaszmegvalósítását tartják alapvető célnak). A „városirányítási reform„ azt jelenti, hogy át kell térni a projektalapú városirányítási elvről a programalapú városirányítási elvre, adaptálva ehhez a városirányítás teljes rendszerét.

5.1.2. A KORSZERŰ (PROGRAMALAPÚ) VÁROSIRÁNYÍTÁSI RENDSZER ÉS A TELEPÜLÉSI MARKETING

A korszerű – az EU-ban általános – városirányítási rendszer lényege a hosszabb, egy-két uniós cikluson (7-14 év) átívelő, a privát- és a közszféra egyeztetett érdekeinek megfelelő programok kidolgozása és megvalósítása. Ez lényegében különbözik a nálunk még általános szemlélettől, miszerint úgy a köz-, mint a privát szféra a saját azonnali érdekeinek megfelelő akciókra koncentrál, azok megvalósulásában látja a siker zálogát. Az akciók (projektek) esetenként egyirányban, esetenként eltérő (néha ellentétes) irányban hatnak, így a két szféra elképzelései többnyire véletlenszerűen esnek egybe, ami csökkenti a társadalmi hatékonyságukat. A korszerű településmenedzsment célja ennek a helyzetnek a kiküszöbölése, olyan előzetes társadalmi konszenzus kialakítása, amelyben a köz- és a magán szféra megtalálja saját érdekeinek az érvényesülését. Ennek a társadalmi konszenzus kialakításának az eszköze a programozás, az előre megtervezett intézkedésrendszer, ami kiszámíthatóvá és megbízhatóvá teszi a jövőt.

A lényegi eltérés a két megközelítés között az elérendő cél tartalmában keresendő:

- * a projektalapú rendszerben a cél egy előre meghatározott eredmény¹ elérése (épüljön meg 100 km autópálya),
- * a programalapú rendszerben a cél egy előre meghatározott hatás² elérése (10 éven belül nőjön a gazdasági teljesítmény az autópályával érintett régióban 30%-kal).

A projektalapú irányítási rendszerben (normatív irányítás) elegendőnek bizonyul egy helyesnek ítélt cél megfogalmazása és az ahhoz kötött projektek megvalósítása. A rendszer abból indul ki, hogy a projekt megvalósulásával az eredmények és azok összességéként értelmezett hatások automatikusan megmutatkoznak. Nem merül fel annak a kérdése, hogy ez volt-e a leghatékonyabb módja a cél elérésének, illetve, hogy megjelennek-e nem kívánt hatások? A rendszer tipikusan a tervezési alapú állami újraelosztás technikája volt (krízishelyzetekben, amikor a célok megfogalmazása viszonylag egyértelmű, elég nagy hatékonysággal működtethető elv a piaccgazdasági viszonyok között is.

¹ a fejlesztés közvetlen eredménye

² a fejlesztés megvalósulásával elért eredmények összességének az eredője

A programalapú irányítási rendszer (stratégiai irányítás) abból a felismerésből indul ki, hogy bármely fejlesztés közvetlen eredményein túlmenően közvetlen, vagy közvetett hatások megjelenését is generálja. Ezek a hatások esetenként negatívak is lehetnek. Ha figyelembe vesszük, hogy a közvetett hatások általában társadalmi problémákként regisztrálódnak, nyilvánvalóvá válik, hogy a társadalmi részvétel csak olyan fejlesztésekben indokolt, amelyeknek hatásai előre kiszámítottak és elfogadottak. A kívánt hatások eléréséhez vezető út a Program, ezért nevezik ezt az irányítási rendszert programvezéreltnek.

Áttekinthető vázlat formájában a két rendszer közötti különbség a következőképpen érzékelhető, könnyebb értelmezhetőségért az Ipari Park példán levezetve.

PROJEKTALAPÚ IRÁNYÍTÁS	PROGRAMALAPÚ IRÁNYÍTÁS
A kezdeményezés tárgya	
Meghatározott CÉL elérése <i>Ipari park létrehozása</i>	Meghatározott HATÁS elérése <i>A gazdasági tér versenyképességének a javítása</i>
A megvalósítás formája	
Egyedi juttatással támogatott finanszírozás <i>GFC támogatás</i>	Magán tőke és támogatási alapok <i>Strukturális EU alapok</i>
Közvetett eredmény (külső eredménymutató)	
Maga a megvalósult objektum <i>Az ipari park</i>	A megvalósult rendszer <i>A nyújtott szolgáltatások</i>
Közvetlen eredmény (belső eredménymutató)	
Az objektum működési eredménye <i>Az ipari park gazdasági eredménye</i>	A rendszert igénybe vevők eredményessége <i>A munkahelyek száma, a gazdasági teljesítmény növekedése, létrehozott integrációk száma</i>
Hatás (hatásmutató)	
Legtöbbször nem értékelt, illetve nem értékelhető <i>Esetünkben hatásként értékelhető a települési image javulása</i>	Mérhető módon előre megállapított és utólag számon kért következmények <i>A létrejött termelői piac nagysága, a foglalkoztatási mutatók javulása, ezen belül a strukturális munkanélküliség visszaszorulása, jövedelmi viszonyok javulása</i>

Mivel a fejlesztések általában gazdasági indíttatásúak, a hatások pedig végső soron társadalmi szinten jelentkeznek, automatikusan adódik a reál- (civil) szféra és a közszféra egymásra utaltsága és az ennek felismerésén alapuló partnerség, mint első alapfeltétel (ezt nevezik PPP elvnek, azaz a privat-publik-partnership-nek). Másik alapelv a fenntarthatóság, egyaránt vonatkoztatva magának a céltevékenységnek, valamint a fizikai és társadalmi környezetnek a fenntarthatóságára. Harmadik alapelv az addicionalitás és a forráskoncentráció. Csak olyan fejlesztések kapnak támogatást, amelyek esetében a partnerek érdekeltségeiknek a mértékében forrásokat is mozgósítanak (addicionalitás). Ezeket a forrásokat a maximális hatékonyság jegyében kell felhasználni (forráskoncentráció).

A hazai gyakorlatban mindaddig a települések csak a saját stratégiai érdekeiket tudták megfogalmazni és ezek megvalósításához kerestek együttműködő partnereket. A jövőben át kell térni a folyamat új megalapozására:

* Közös stratégiai célokat kell megtalálni azokkal a potenciális partnerekkel, akiknek az érdekei találkoznak (egybeesnek) a város érdekeivel. Velük együttműködve kell megvalósítani a közösen kidolgozott programokat, az ezekhez kapcsolódó intézkedéseket (területi tervezés).

- * Ehhez ki kell alakítani a megfelelő szervezeti, szervezési formát, amelyben ez a konszenzuskereső társadalmi párbeszéd levezényelhető (terület- és településmarketing).

Összefoglalva; a településmarketing szerepe és alapfeladata kialakítani és fenntartani azt a társadalmi konszenzust, amelyben a köz- és a magán szféra érdekei egy időben érvényesülhetnek, érvényesülésük hatásaként a település a fenntartható fejlődés pályájára állítható és ezen megtartható. A területi tervezés (programozás) megalapozásához szükség van a településmarketingre, a településmarketing a területi tervezés nélkül eszköztelené válik. Erre a kölcsönös meghatározottságra támaszkodva lehet csak hatékony munkát végezni mindkét vonatkozásban.

Hatékony városmarketing tevékenységet nem lehet tehát megszervezni anélkül, hogy a városfejlesztés problémakörét is át ne gondolnánk. A két tevékenységet összhangba kell hozni, hosszabb távon szervezetenként is egységesíteni kell.

5.1.3. A VÁROSMARKETING TEVÉKENYSÉG INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK LEHETSÉGES FORMÁI

A városmarketing tevékenység önálló megszervezésének számos lehetséges formája van, nem lehet egy adott sémát egyedül üdvözítőnek tartani. A legmegfelelőbbet a mindenkori városvezetés által vallott (és alkalmazott) menedzselési filozófiának, valamint egy adott időszak feladatainak a függvényében lehet és kell kialakítani.

Elvileg (ahogyan már említettük) két lehetőség van a probléma megoldására; Hivatalon kívüli szervezet igénybe vétele, illetve Hivatalon belüli szervezet kialakítása³.

Az első megoldás előnye, hogy magas professzionális szintű szervezetre lehet támaszkodni a munkában. Hátránya azonban, hogy egy akkora város, mint Salgótarján egy ilyen szervezetet nem tud ellátni folyamatos megbízással, így csupán egyikévé válik a megbízóknak, a cég saját gazdálkodási érdekeinek alárendelten kezeli a város megbízásait (a gyakorlatban csak Budapest tud élni ezzel a lehetőséggel).

A Hivatalon belüli szervezet létrehozásának előnye, hogy a mindenkori lehetőségeknek és igényeknek megfelelő módon alakítható, közel van a napi realitásokhoz és érzékenyebb a helyi problémákra. Kétségtelen hátránya, hogy időigényes a szervezet kifejlődése, az eredmények is nagyobb távon jelentkeznek és nagy a veszélye, hogy céltudatos irányítás hiányában „bedarálja a hivatali rutin„, elvesz legnagyobb érdeme; az önálló kreatív munkára való képesség.

Sajátságos esetként elképzelhető a két elvi megoldás egységesítése; az önkormányzat létrehoz egy saját szakosított szervezetet és azt a Hivatali rendszeren kívül üzemelteti. Ez abban az esetben lehet racionális megoldás, ha a szervezet tevékenységének nagyobb hányadát teszi ki a városmenedzselés korszerűsítésének, ezen belül a gazdaságfejlesztésnek,

³ lásd: 5.1.1. Alapvetések alcím

befektetésösztönzésnek a kérdése, mint magának a marketingnek. Salgótarján esetében látszanak jelek, amelyek ennek a megoldásnak az esetleges választása irányába hatnak⁴.

Ahhoz, hogy a rendszer hatékony legyen, függetlenül a választott megoldástól:

- * mindenek előtt pontosan meg kell határozni az eredményességi kritériumokat, vagyis azokat a konkrét eredményeket, amelyeket el kell érnie egy adott időszakban a szervezetnek (Ez közhelynek tűnő megállapítás, de a magam gyakorlatából nem ismerek példát, hogy ez megtörtént volna). Ha ez nem történik meg, véletlenszerűek lesznek az eredmények, leginkább a feladat ellátásáért felelős személy szakmai megítélésén múlik majd, hogy mivel fog foglalkozni. Ez pedig nem biztos, hogy egybe fog esni a vezetés elvárásaival.
- * meg kell nevezni a „politikai felelőst”, ki az, aki a vezetés részéről úgymond „hitelesíti”, a munkát, annak eredményeit kezeli és kommunikálja. Ő az, aki meghatározza a célokat és minősíti az elért eredményeket (alapesetben a polgármester).
- * meg kell nevezni a „szakmapolitikai irányítót”, ki az, akivel a szervezet vezetője tartja az operatív kapcsolatot (alapesetben valamelyik alpolgármester).
- * pontosan meg kell határozni a kompetenciákat és részkompetenciákat; mely feladatok tartoznak kizárólagos és melyek megosztott hatáskörbe a Hivatal egyéb ügyviteli egységeivel.
- * biztosítani kell a szervezet önállóságát, abban az esetben is, ha formálisan valamilyen más ügyviteli részleg, esetleg független intézmény keretén belül tevékenykedik. A tevékenységet nullázó hatással jár, ha ezt elveszíti, ha betagozódik bármely „hivatali rendbe”.
- * önálló költségkeretet kell biztosítani a tevékenységhez.

Mint minden új tevékenység megszervezésénél, ajánlatos dinamikus modellben gondolkodni, olyanban, ami a kezdeti fázisban (továbbiakban: szint) alacsonyabb feladat-csoporttal (és ehhez rendelt létszámmal) indul és folyamatosan alakul az elvárások növekedésével párhuzamosan. Ezen az elvi alapon lehetőség nyílik átfogni az igények és lehetőségek teljes spektrumát, időben addig működtetve az egyes szinteket, amíg az elvárható eredményesség még nem haladja meg a szervezet teljesítőképességét.

Az egyes kialakítási szintek;

I. szint: A vezetés látja el a feladatot szakértők bevonásával

II. szint: „Szakmai felelősként”, önálló tanácsadó végzi a feladatot a hivatali egységek bevonásával

III szint: A főépítész, vagy más, a településfejlesztéssel összefüggő feladatokat ellátó (esetleg külső) ügyviteli egység mellé rendelt önálló funkcióellátásban

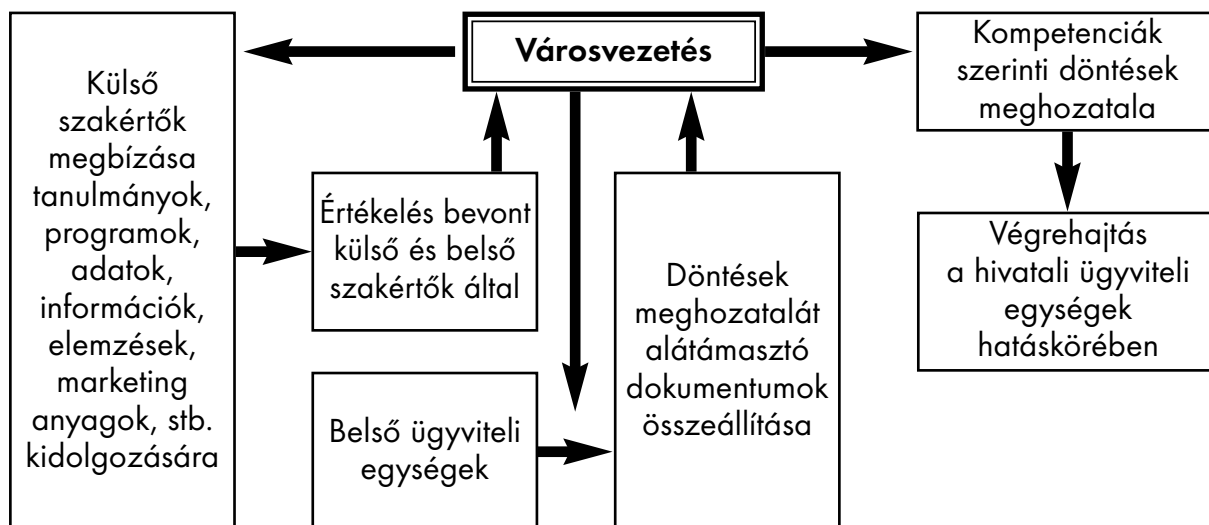
IV. szint: Stratégiai tervezési-ügyviteli csoport létrehozása

V. szint: Önálló fejlesztési és marketing munkaszervezet létrehozása (Stratégiai fejlesztési és kommunikációs iroda)

A lehetséges szervezési/szervezeti szintek, azok működési mechanizmusai és az elvárható eredményeket a következő folyamatábrákkal mutatjuk be.

⁴ tisztán szakmai szempontból ez a megoldás nem javasolt. Számos nehezen kezelhető átfedés, kompetenciazavar jöhet létre, a feladatellátás operativitása jelentősen csökken, nehezebben integrálható a későbbiekben a területi marketinget végző szervezetbe.

5.1.3.1 I. szint: A vezetés látja el a feladatot szakértők bevonásával



A vázolt feladat-ellátási modell tulajdonképpen még nem jelenti a városmarketing intézményesítését, annak előkészítő fázisaként értelmezhető. Legnagyobb hátránya, hogy a munka szakaszokra (részfeladatokra) bomlik, minden szakasszal más és más személy foglalkozik. Nem követhető és nem kérhető számon a felelősség a munka összeredményéért.

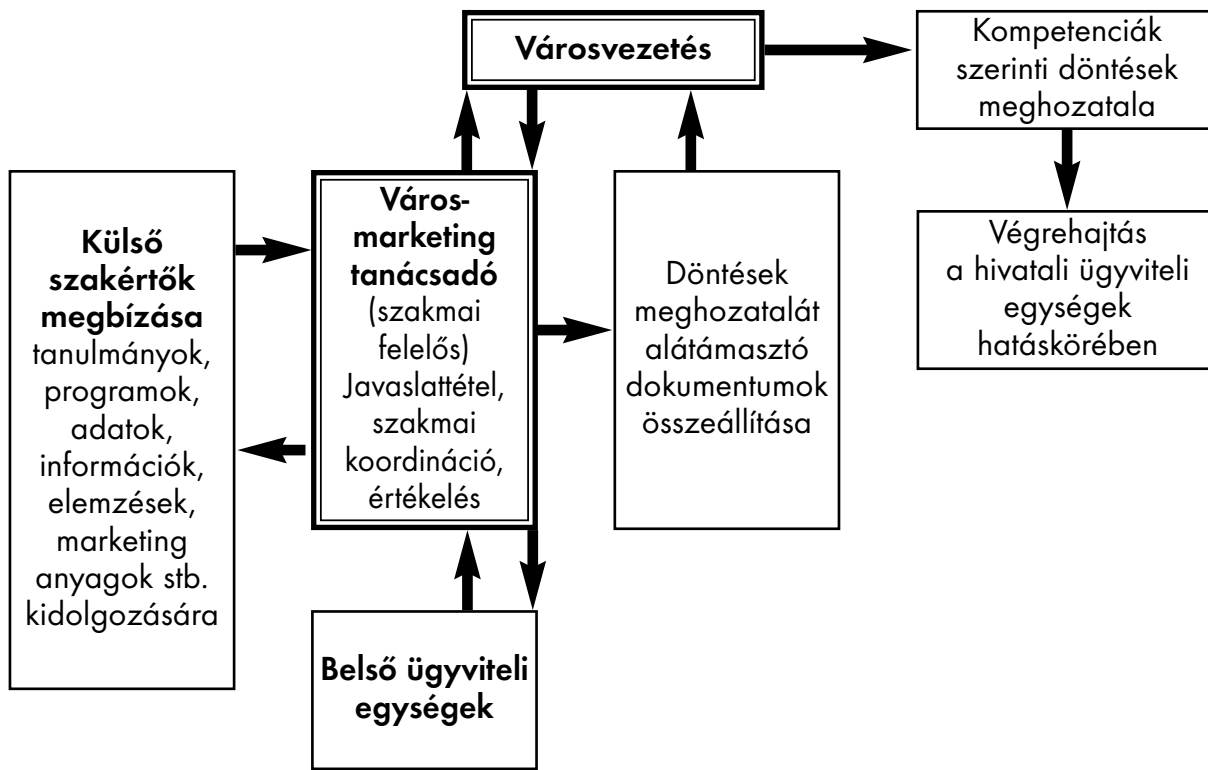
Előnye, hogy a meglévő szervezeti kereteken belül is végezhető a munka, és amennyiben az önkormányzat apparátusában megfelelő képzettségű, képességű és motivált személyek mozgósíthatók a feladatellátásra, adott témák vonatkozásában eredményhez is vezethet.

Ebben a modellben kiemelt fontosságú, hogy a város vezetése részéről a megnevezett „szakmapolitikai irányító„ operatívan irányítsa a munkát, gyakorlatilag átvállalva a „szakmai felelős„ szerepét. Kissé fejlettebb fázisában a modellnek az irányító vezető mellé oda lehet rendelni egy segítő szakembert, aki biztosíthatja a napi ügyvitelt és egyben a folyamat előrehaladása feletti ellenőrzést is. Idővel a segítő szakembernek egyre több kompetenciát lehet átadni, ami tulajdonképpen az intézményesítés felé tett első lépések egyike.

A feladatellátásnak ez a formája sikerrel alkalmazható célfeladatok megoldására, jól körülhatárolható tennivalók elvégzésére⁵. Nem oldható meg azonban a monitoring, mivel nincs egy közös pont, ahol az információk összefutnak és szintézisbe állíthatók össze. A végrehajtás után már senki sem foglalkozik az eredmények és hatások mérésével, alakulásával. A rendszer nyitott, nincs visszacsatolás és korrekciós lehetőség, nem gyűlnek a tapasztalatok.

⁵ ennek a modellnek az alapján készült el például a jelenlegi tanulmány is

5.1.3.2 II. szint: „Szakmai felelősként,, önálló tanácsadó végzi a feladatot a hivatali egységek bevonásával



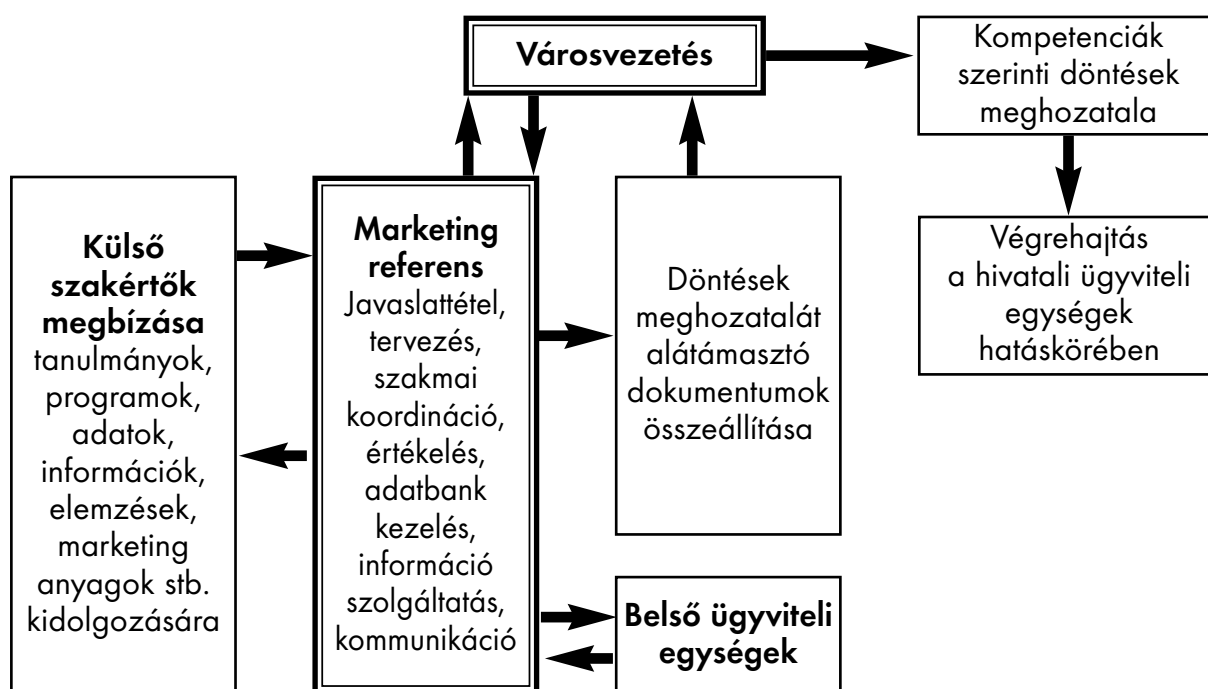
Ez a modell az előzőnek egy továbbfejlesztett változata. Az ott megjelenő szakmai felelős átveszi a munka operatív irányítását, ezzel megjelenik a rendszerben az irányítási központ. A városmarketing tanácsadó alapfeladata a vezetés által meghatározott politikai feladatok szakmai feladatokká konvertálása, a munka elvégzéséhez szükséges szereplők közötti koordináció biztosítása és a munka szintéziseként a szükséges döntések előkészítése. A városvezetés ebben a rendszerben már feldolgozott információkkal tud foglalkozni, a cél-feladat-eredmény összefüggésben ítélni meg a folyamatokat.

A vezetés felszabadul az operatív irányítás kényszere alól, az elvégzett munka eredményességéért és minőségéért a megbízott személy a felelős. A városmarketing tanácsadó saját munkavégzésben már megbízható marketing anyagok összeállításával, a város szakmai képviselőjével. Fontos feladata a belső ügyviteli egységek munkájának marketing támogatása, PR és kommunikációs feladatok elvégzése.

Hátránya a rendszernek, hogy erősen személyfüggő az eredményessége, az elvégezhető munka mennyiségét nem az igények szabják meg, hanem egy személynek a terhelhetősége. Ez utóbbi ok miatt például a monitoring és hatásértékelés csak részben teljesíthető feladat. Az információk nagy része is személyes tudássá áll csak össze, nem válik a rendszer sajátjává. A megbízott személy bármilyen okból történő időszakos, vagy végleges kiesése, gyakorlatilag nullázza a működést. Szintén hátrány, hogy a marketing még nem kapcsolódik össze közvetlenül a fejlesztéssel.

Alkalmazható megoldás egy választási cikluson belül, amennyiben a városirányítás használja a kabinet rendszert. Ebben a városmarketing tanácsadó a polgármesteri kabinet keretében végezheti a munkáját.

5.1.3.3. III. szint: A főépítész, vagy más, a településfejlesztéssel összefüggő feladatokat ellátó ügyviteli (esetleg Hivatalon kívüli) egység mellé rendelt önálló funkcióellátásban

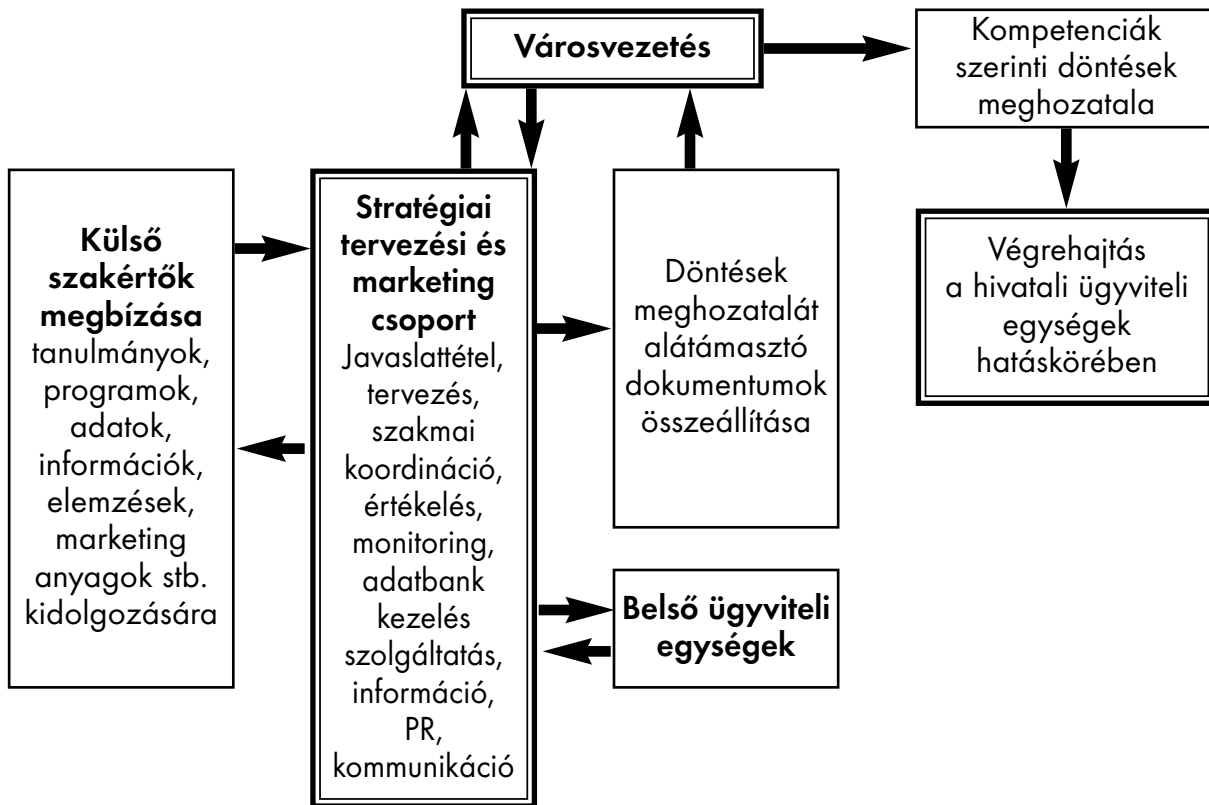


Az előző modell alapvető hiányosságai részben kiküszöbölhetőek, ha a tevékenység egy olyan szervezeti egység keretében kerül megszervezésre, amely a városfejlesztésben, városmenedzselésben központi szerepet játszik. Ilyen egység általában a főépítési iroda és/vagy a városfejlesztéssel foglalkozó iroda. Önkormányzatoként változik, hogy a két egység közül melyik van megbízva a város fejlesztése stratégiai problémáinak a kezelésével, ehhez ajánlatos delegálni a városmarketing referenst. Salgótarján esetében még szóba jöhet ilyen szervezet a Salgó Vagyon Kft.

Mivel a marketing referens egy olyan egységbe tagozódik be, ahol már több lehetőség nyílik a munka szélesebb spektrumának a vállalására (meglévő informatikai háttér, ügyintézési háttér, meglévő adatbank stb.), több feladat is elvállalható, mint az előbbi modellben. Fennáll azonban annak a veszélye, hogy kompetenzavarok miatt megnehezül az együttműködés az ügyviteli egység többi tagjával (rosszabb esetben annak vezetőjével), illetve besodródik a napi rutinba a tevékenység. Ennek kiküszöbölése érdekében nagyon fontos a kompetenciák és részkompetenciák pontos lehatárolása és szigorú betartása, betartatása. A marketing referensnek az egység vezetőjével mellé- és nem alárendeltségi viszonyban kell lennie.

Problémát jelent a referens és a város vezetése közötti közvetlen kapcsolat fenntartása is, főleg a Hivatalon kívüli feladatellátás esetében. A fogadó egység vezetője nem élheti meg presztízavesztésként, hogy a referens a városvezetéssel is közvetlenül kapcsolatban áll. Hátránya a megoldásnak az is, hogy a marketing referens PR és kommunikációs feladatai (főleg a városfejlesztési irodához rendelés esetén) idegenek az iroda alapfeladataitól. A már említett kompetencia-leosztással csökkenteni lehet ennek negatív hatását.

5.1.3.4. IV. szint: Stratégiai tervezési-ügyviteli csoport létrehozása

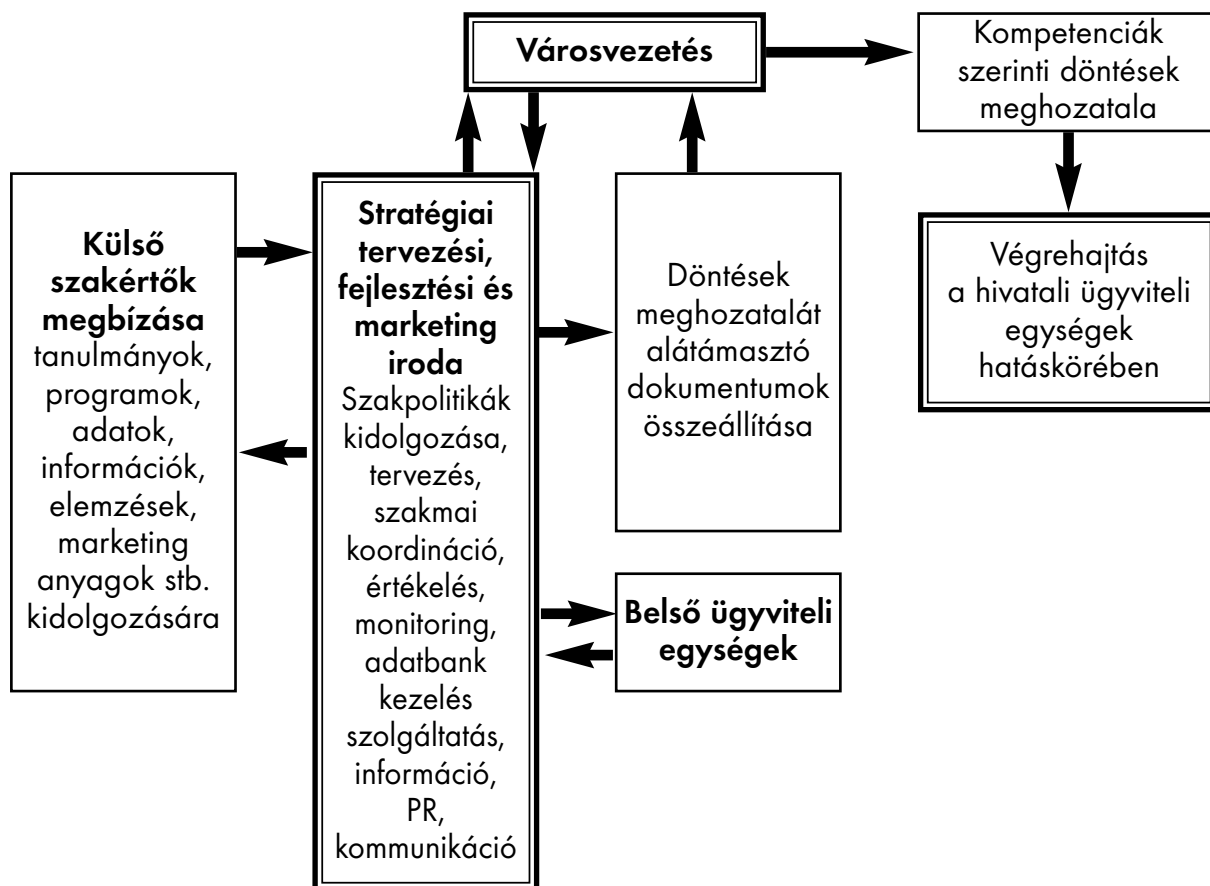


Ez a megoldás az első olyan, amelyet a tevékenység intézményesítésének teljes értékű szintjeként lehet értelmezni. Ebben jelentkezik először alapfeladatként a városfejlesztés, a stratégiai tervezés és a marketing egységes feladatellátása. Ahhoz, hogy a programalapú városirányítási rendszerre át lehessen térni, a feladatellátásnak legalább ezt a szintjét el kell érni.

A stratégiai tervezési és marketing csoport hatáskörébe utalható az összes tervezési, programozási, forrásbevonási, monitoring, PR és kommunikációs alapfeladat ellátása, illetve megszervezése, biztosítva ezzel a szükséges koncepcionális egységet az önkormányzat fejlesztési munkájában. A csoport önállóságával biztosítani lehet, hogy a hivatali rendszeren belüli átfedések és kompetenzavarok megszűnjenek.

A csoport felállítása nem jelent kötelezően jelentős létszám- és költségnövekedést. A jelenleg is ilyen jellegű feladatokat ellátó személyi állomány és költségek átcsoportosításával csökkenteni lehet az új költségigényt. Azzal, hogy lényegesen csökkenteni lehet a külső megbízásban végzett munkák számát, költségmegtakarítást lehet elérni. A megnyert pályázatok lebonyolítási költségei is bevonható forrásokat jelentenek a költségek fedezetére. Ez utóbbi egyben motivációs tényezőként is érvényesíthető lehetőség.

5.1.3.5. V. szint: Stratégiai fejlesztési és kommunikációs iroda létrehozása

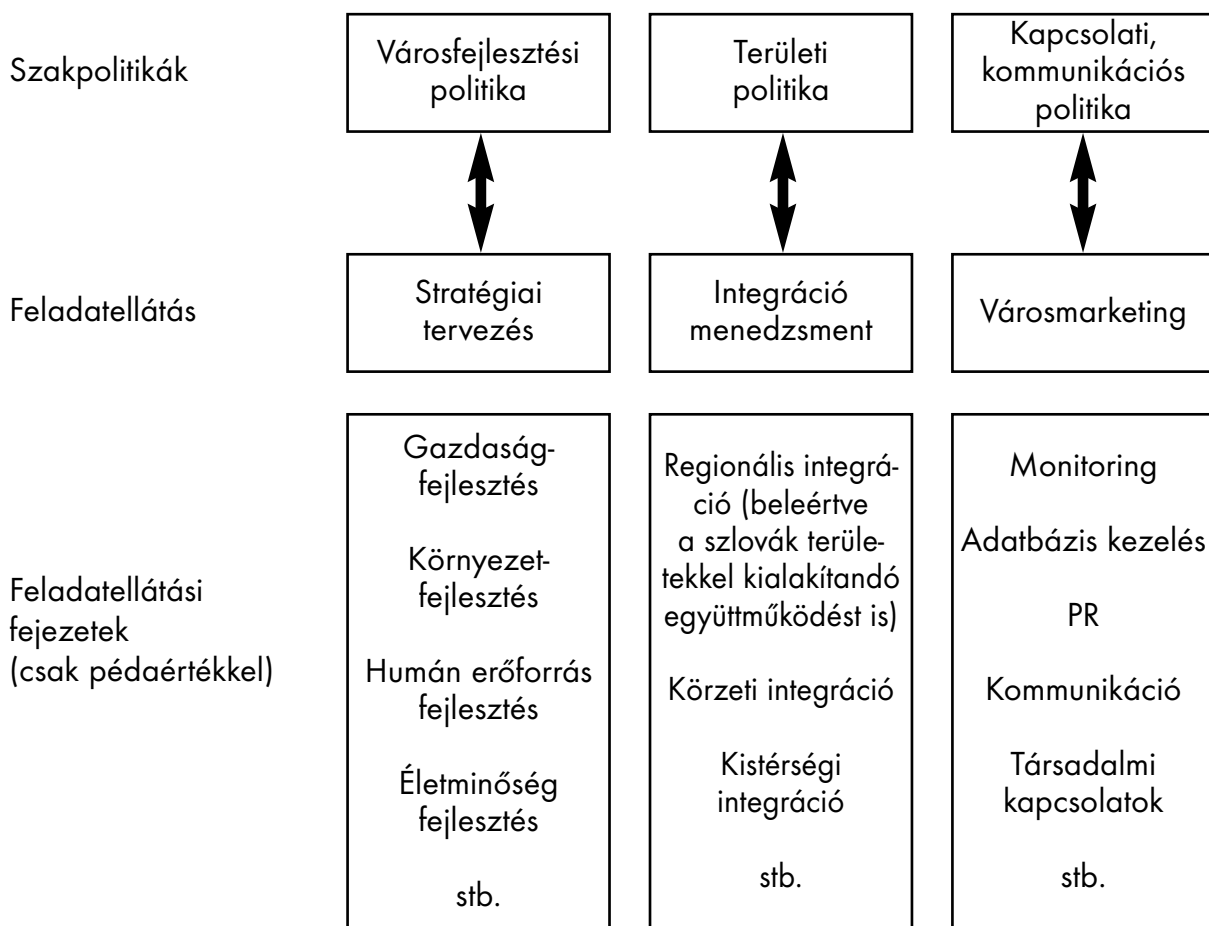


A legfejlettebb szervezeti rendszerként értelmezhető modell az előbbi továbbfejlesztése, annak önálló ügyviteli egység szintre emelésével. Az iroda egyfajta „vezérkari egységként”, funkcionál a városmenedzsmentben, a programvezérelt városirányítási rendszer bevezetését és működtetését biztosító háttérintézményként. Az előbbi modellekben leírt feladatok mellett ebben a rendszerben lehet biztosítani a város hosszú távú fejlesztését megalapozó szakpolitikák kidolgozását és működtetését.

A rendszer kicsiben modellezi az EU-ban érvényes működési elvet, miszerint közép- és hosszú távra szakpolitikák alapján szerveződik a működés (pl.: közös agrárpolitika, közös pénzügypolitika, regionális politika, újabban közös védelmi politika stb.). Az Unióban ez 7+7 éves ciklusokra kerül kidolgozásra, ennek megfelelően a hazai programozás is ezt a ciklust kell kövesse. Tekintettel arra, hogy a hazai választási ciklusok nem esnek egybe az EU-s ciklusokkal, kiemelt fontosságú, hogy a települések választási ciklusokon túlmutató fej-

lesztési programokat tudjanak kidolgozni és működtetni. Ez megkívánja, hogy szakmapolitikai konszenzus alakuljon ki a városban a legfontosabb stratégiai kérdésekben, ami jelentős belső programozási és egyeztetési munkát igényel. A feladat sikerrel nem oldható meg a klasszikus, jelenleg is alkalmazott megoldásokkal. A nemzetközi gyakorlatban nem véletlenül elfogadott elv, hogy a tervezett fejlesztések értékének mintegy 1,5-2,0%-ának megfelelő összeggel úgy számolnak, mint az előkészítés által igényelt költség. Évi 3-5 Mrd Ft nagyságrendű fejlesztés-előkészítésben gondolkodva, az iroda „vállalkozói teljesítménye„ 45-60 M Ft árbevételnek felel meg, ami igazolja egy 5-6 személyes iroda fenntartását.

Egy Salgótarján méretű város esetében ajánlott szakpolitikai területek:



5.1.4. A VÁROSMARKETING TEVÉKENYSÉG INTÉZMÉNYESÍTÉSÉNEK JAVASOLT FORMÁJA ÉS FOLYAMATA

Az előző fejezetben bemutatott intézményesítési lehetőségek egymásra épülő, folyamatosan fejleszthető/fejlődő rendszerbe illeszthetők. Az egyes szintek nem kötelezően következnek egymásból, de célszerű bizonyos fokozatosságot betartani a tevékenység bevezetésében, időt biztosítva az önkormányzat és a Hivatal működési rendjébe illeszkedéshez.

A tanulmány kidolgozásának előkészítéseként megtartott interjúk alatt a megkérdezettek álláspontja szerint az I. szint (a vezetés látja el a feladatot szakértők bevonásával) és a II. szint („szakmai felelősként„ önálló tanácsadó végzi a feladatot a hivatali egységek bevonásával) a jelen helyzetben (választási ciklus utolsó éve) már nem tűnik alkalmazandó megoldásnak. A cikusból hátra lévő időszakban a „kabinet„ jellegű irányítás bevezetésére már nincs mód, a feladatok is inkább az alapozó tennivalók kategóriájába tartoznak, mintsem a stratégiai tervezés kategóriájába. Marad tehát, hogy a III. szinten, a településfejlesztéssel összefüggő feladatokat ellátó ügyviteli egység mellé rendelt önálló funkció-ellátásban kerüljön megszervezésre a tevékenység, marketing referens kinevezésével.

Salgótarján Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala felépítésében a munka megszervezése a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda keretében látszik a leginkább célszerűnek. Az Iroda az, amelyben a fejlesztés-tervezés jelenleg is folyik, a gazdaság- és városfejlesztésben érdekelt civil szférával is ez a leginkább kapcsolatban lévő szervezeti egység. Az új választási ciklusban mindenképpen szükségessé válik a városmarketing intézmény továbbfejlesztése. Ebben a szakaszban már célszerű követni a bemutatott fokozatokat.

Az 1.3. alcím alatt jelzett „mixelt„ megoldás választása is lehetséges. Kellő körültekintéssel kiválasztott befogadó intézményhez csatolás esetén, nagyon szoros szakmapolitikai irányítás és felügyelet mellett működőképes lehet ez a megoldás is. Kétségtelen előnye, hogy könnyebb továbblépni a IV. és V. szervezeti szintekre, mint a Hivatalon belüli fejlesztés esetén. Az ilyen, kvázi független szervezet könnyebben épít piaci kapcsolatokat, esetleg válalkozhat is, ezzel a fedezeti forrásokat is könnyebb bevonni a tevékenységbe. Buktatója a politikai hitelességének az elhalványulása.

Egy ilyen jellegű intézménynek, amelynek alapfeladatai (és alapértékei) közé tartozik a legszélesebben értelmezett koordináció a legkülönbözőbb szereplők között, időre van szüksége az általános elfogadtatáshoz. A tevékenység eredményei sem jelennek meg azonnal, ezért csak úgy szabad fejleszteni a rendszert, ahogy az addig elért részeredmények igazolják a létjogosultságát. Tekintettel arra, hogy a leghatékonyabban a legfejlettebb szervezeti felállásban tud teljesíteni a városmarketing, ezt a fokozatot (lásd: V. szint) legkésőbb a következő választási ciklus végére el kell érni.

A tevékenység megszervezésében mindvégig azt a célt kell követni, hogy a munka trendjében az V. szint leírásakor bemutatott „szakpolitikák„ irányába mutasson. Ennek megfelelően kell meghatározni a személyi összetételt és a feladatokat.

Az intézményesítés folyamatára az alábbi időrendet javasoljuk:

Szakasz	Szervezeti szint	Személyi állomány	Alapfeladatok
I. szakasz 2005	II. Városmarketing referens a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda (vagy a kiválasztott külső szervezet) állományában	1 személy	Elsődleges feladat az intézményrendszer alapjainak a lerakása, ezen belül: => feladatleltár elkészítése => belső kapcsolatépítés => külső kapcsolatépítés => adatforrások meghatározása => elfogadott fejlesztési elképzelések, koncepciók, programok, intézkedések leltára, kritikai értékelése a megvalósíthatóság szempontjából => NFT kidolgozási folyamatában a szakmai részvétel biztosítása => arculatterv életbe léptetése => honlap fejlesztése => marketing célanyagok összeállítása => az önkormányzat képviselője megbízás alapján
II. szakasz 2006 választási ciklus vége	III. Városmarketing referens a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda (vagy a kiválasztott külső szervezet) állományában	1 személy	Elsődleges feladat a tevékenység a tevékenység „infrastruktúrájának” a biztosítása, az első szakasz feladatrendszerének a továbbfejlesztésével: => adatbank kialakítása => térinformatikai alapú adatkezelés bevezetése => városbemutató összeállítása => cikluszáró összefoglaló kidolgozása => 2006–2013 időszak városfejlesztési előkonceptiójának kidolgozása

Szakasz	Szervezeti szint	Személyi állomány	Alapfeladatok
III. szakasz 2006–2008	IV. szint Stratégiai tervezési és Marketing Csoport a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda (vagy a kiválasztott külső szervezet) keretében	3 személy	Elsődleges feladat a városfejlesztési politikák szakmai megalapozása, elfogadásuk után a megvalósításuk menedzselése. Legfontosabb feladat-csomagok: => városfejlesztési koncepció, stratégiai és operatív program NFT kompatibilis összeállítása => városfejlesztési politika szakmai megalapozása => területi politika szakmai megalapozása => kapcsolati, kommunikációs politika szakmai megalapozása => monitoring bevezetése
IV. szakasz 2008 után	V. szint Stratégiai Tervezési, Fejlesztési, és Marketing Iroda (önálló szervezet)	5-7 személy	Gyakorlatilag az előző szakasz feladatainak a magasabb szinten történő ellátása, kiegészítve az NFT-hez és a hazai támogatásokhoz kapcsolódó pályázatok összeállításának a feladatával. Amennyiben bevezetésre kerül a programalapú városirányítási rendszer, ennek koordinációs munkaszervezeteként működik.

5.1.5. KAPCSOLATOK

A városmarketing feladatokat ellátó intézmény centrális jellegénél fogva átfogja a gazdasági-társadalmi környezet teljes spektrumát, kezdve a globális (nemzetközi, EU-s) szinttől, egészen az egyéni bezáróan. Kissé leegyszerűsítve, a városmarketing értelme, haszna és minősége tulajdonképpen abban mérhető, hogyan tudja az ezzel foglalkozó intézmény a kapcsolatait kiépíteni és működtetni.

Kapcsolataiban nem az alá-fölé rendelés a meghatározó, hanem a közvetlen, vagy közvetett jelleg. Ez abból adódik, hogy a tevékenység politikai, szakmai és ügyviteli jellege nehezen, vagy egyáltalán nem különíthető el, egy-egy feladatellátásban egyaránt megtalálható minden aspektus.

A marketing intézmény kapcsolatai természetesen függenek attól a szinttől, amelyen a tevé-

kenység kiépül. Első fázisokban a közvetett kapcsolatok dominálnak, és ahogy halad előre az intézmény kiépülése, úgy nő a közvetlen kapcsolatok fontossága és lehetősége. A kapcsolatrendszeren belüli konkrét hatásköröket és eljárási rendet a SZMSZ-ben kell meghatározni.

5.1.5.1. I. és II. szakasz Városmarketing referens a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda állományában

Intézményen kívüli kapcsolatok:

	Politikai kapcsolatok	Szakmai kapcsolatok	Ügyviteli kapcsolatok
Globális, nemzetközi szint	Polgármester felügyelete alatt	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben
Országos szint	Polgármester felügyelete alatt	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben
Regionális szint	Polgármester felügyelete alatt Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Kistérségi szint	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Civil szféra	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	A hivatali ügyviteli egységek vezetőinek a közvetítésében Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Társintézmények	Polgármester felügyelete alatt Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben

Intézményen belüli kapcsolatok:

	Politikai kapcsolatok	Szakmai kapcsolatok	Ügyviteli kapcsolatok
Önkormányzati szint	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Bizottsági elnökök közvetítésével Jegyző közvetítésével	Jegyzői iroda közvetítésével
Hivatali szint		Irodavezető közvetítésével	Közvetlen hatáskörben

5.1.5.2. IV. szakasz Stratégiai tervezési és Marketing Csoport a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda keretében

Intézményen kívüli kapcsolatok:

	Politikai kapcsolatok	Szakmai kapcsolatok	Ügyviteli kapcsolatok
Globális, nemzetközi szint	Polgármester felügyelete alatt	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben
Országos szint	Polgármester felügyelete alatt	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben
Regionális szint	Polgármester felügyelete alatt Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Kistérségi szint	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Civil szféra	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Társintézmények	Polgármester felügyelete alatt Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben

Intézményen belüli kapcsolatok:

	Politikai kapcsolatok	Szakmai kapcsolatok	Ügyviteli kapcsolatok
Önkormányzati szint	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Bizottsági elnökök közvetítésével Jegyző közvetítésével	Jegyzői iroda közvetítésével
Hivatali szint		Irodavezető közvetítésével	Közvetlen hatáskörben

5.1.5.3. V. szakasz Stratégiai Tervezési, Fejlesztési és Marketing Iroda

Intézményen kívüli kapcsolatok:

	Politikai kapcsolatok	Szakmai kapcsolatok	Ügyviteli kapcsolatok
Globális, nemzetközi szint	Polgármester felügyelete alatt	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben
Országos szint	Polgármester felügyelete alatt	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben
Regionális szint	Polgármester felügyelete alatt Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Kistérségi szint	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Civil szféra	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben
Társintézmények	Polgármester felügyelete alatt Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt Közvetlenül eseti megbízás alapján	Közvetlen hatáskörben	Közvetlen hatáskörben

Intézményen belüli kapcsolatok:

	Politikai kapcsolatok	Szakmai kapcsolatok	Ügyviteli kapcsolatok
Önkormányzati szint	Szakmapolitikai irányító felügyelete alatt	Bizottsági elnökök közvetítésével Jegyző közvetítésével	Jegyzői iroda közvetítésével
Hivatali szint		Irodavezető közvetítésével	Közvetlen hatáskörben

5.1.6. FELADATRENDSZER

A városmarketing alapfeladatait az 5.1.3.1.-5.1.3.5. alcímekben mutattuk be. Ezek a feladatok jellegükben, tartalmukban és volumenükben egyaránt változnak, ahogy halad előre a marketing rendszer kiépítettsége.

	III. szintű kiépítettség	IV. szintű kiépítettség	V. szintű kiépítettség
Feladatcsoportok	Javaslatétel döntések meghozatalára. Előterjesztő az irodavezető.	Javaslatétel döntések meghozatalára. Előterjesztő az irodavezető.	Javaslatétel döntések meghozatalára
	Területi tervezésben a marketing igények érvényesítése	Területi tervezésben teljes értékű részvétel	Területi tervezés és programozás Forráskoordináció
	Szakmai koordináció	Szakmai koordináció	Szakmai koordináció
	Adatbank és adatkezelés külső megbízásban	Adatbank és adatkezelés	Adatbank és adatkezelés térinformatikai alapon
	Adat- és információ szolgáltatás	Adat- és információ szolgáltatás	Adat- és információ szolgáltatás
	Kommunikáció	Kommunikáció	Kommunikáció
	Kapcsolattartás, kapcsolatépítés	Kapcsolattartás, kapcsolatépítés PR Monitoring	Kapcsolattartás, kapcsolatépítés PR Monitoring

Ezekhez az alpfeladatokhoz kapcsolódóan a marketing szervezet a városvezetéssel egyeztetve belső feladatellátási terv alapján határozza meg a kapcsolódó operatív feladatokat.

Javaslatétel döntések meghozatalára

- * fejlesztéspolitikai döntések előkészítése
- * javaslatétel a marketingtevékenység fejlesztésére
- * ciklusprogram összeállítása, megvalósításának követése, javaslatok a szükséges korrekciók megtételére

Területi tervezés

- * szakmai részvétel a tervezési-programozási folyamatokban, majd önálló vállalásban

Szakmai koordináció

- * marketing szempontú értékelése a saját és más vonatkozású dokumentumoknak

Adatbank kezelés

- * a település saját gazdasági adatbankjának a kialakítása adatbank összeállítása, karbantartása
- * társ adatbankokkal történő összekapcsolódás, együttműködés
- * adatgyűjtés, adatfeldolgozás, esetenként külső kérésre

Adat- és információ szolgáltatás

- * városbemutató bázis dokumentum összeállítása, éves aktualizálása
- * gyorsjelentések
- * célszintézisek összeállítása
- * igény szerinti információs anyagok összeállítása
- * konkurencia elemzés
- * adatok, információk beszerzésének a támogatása

Kommunikáció (a város megjelenítése)

- * honlap karbantartása
- * médiafigyelés
- * arculat
- * egyablakos rendszer működtetése
- * promóciós anyagok készítése
- * bekapcsolódás a nemzetközi gazdasági információs rendszerekbe (kamarák, szakmédiá, testvérvárosi kapcsolatok felhasználása)

- * bekapcsolódás az országos gazdasági információs és fejlesztési rendszerekbe (kamárák, szakmai szervezetek, hazai média, rendezvények, fejlesztési társaságok, ügynökségek, központi szervek stb.)

Kapcsolattartás, kapcsolatépítés

- * a város képviselete szakmai fórumokon
- * kapcsolattartás a civil szférával
- * kapcsolattartás a társszervezetekkel

PR

- * testvérvárosi kapcsolatok célszerű kialakítása és fenntartása
- * városdiplomácia
- * aktív bekapcsolódás az önkormányzati szövetségek tevékenységébe
- * a gazdasági élet szereplőivel való közvetlen kapcsolattartás és kapcsolatépítés
- * személyes kapcsolati rendszer kialakítása

Monitoring

- * eredményesség-monitoring
- * hatás-monitoring
- * környezet-monitoring

5.1.7. ADATBANK

A városmarketing (talán) legfontosabb feladata a város és körzete gazdasági, társadalmi és környezeti potenciálját, az élet minőségét és annak alakulását jellemző adatok összegyűjtése, adatbázisba rendezése és karbantartása. E nélkül gyakorlatilag eszköztelen marad a marketing, a település „árú„ értékét ezek nélkül az adatok nélkül nem lehet meghatározni. Az adatbank hiányában a város kommunikációs feladatainak nem tud eleget tenni operatív módon. Eseti, egyedi promóciós anyagokkal általában már meghaladott helyzeteket lehet bemutatni. Amennyiben egy-egy jelentkező kérdés megválaszolásához az adatokat a kérdés pillanatától kezdjük összegyűjteni, kicsi a valószínűsége, hogy időben válaszolni lehet. A település megítélése pedig arányosan függ a gyorsaságtól, ahogy érdemben reagálni képes az igényekre. A gyorsaság, és a naprakészségből adódó pontosság (megbízhatóság) versenyképességet meghatározó tényező.

Az adatbank kialakítása a marketing szervezet feladata. Ajánlatos profi adatbázis kezelő által kidolgozott terv alapján hozzálatni a felállításához.

Általános érvényű követelmény, hogy:

- * az adatbank legyen minél átfogóbb, tartalmazza azokat az adatokat is, amelyek a

településen kívüli környezetből a településre vonatkozathatóak, pl.: országos szintű összehasonlításra alkalmas adatok, regionális adatok, esetünkben a szlovákiai kapcsolódó térségek adatai, stb.

* az adatok legyenek minél aktuálisabbak. A központi statisztikai adatok ebből a szempontból inkább összehasonlító és trendleíró értékűek, mivel többnyire 1-2 éves csúszással követik a napi aktualitásokat. Gyakran fontosabb a megközelítő pontosságú, de időben szolgáltatott adat, mint a közhiteles, de későn szolgáltatott.

* az adatok legyenek minél részletezőbbek.

* amennyiben meglévő forrásból nem lehet megszerezni valamilyen szükséges adatot, ki kell dolgozni az adatszerzés rendszerét. Pl.: a megyei szintű államigazgatási szervektől is igényelni kell adatokat, az adatvédelmi követelmények betartása mellett (APEH, ÁNTSZ, FVM, rendőrség stb.).

* az adatokat az igénylő/célcsoport által kért/értelmezhető formában kell szolgáltatni.

* az adatokat területi vonatkozásaikkal együtt kell nyilvántartásba venni, hogy alkalmasak legyenek a térinformatikai alapú kezelésre.

* kommunikációs szempontból ajánlott az adatbank gazdasági, környezeti, humán erőforrás és életminőség adatscsoportba rendezése. Ezzel a legtöbb esetben automatikusan lehet eleget tenni a leggyakoribb adatszolgáltatási igényeknek.

A továbbiakban javaslati szinten bemutatunk egy lehetséges adatscsoport rendszert.

5.1.7.1. Statisztikai (leíró jellegű) adatscsoportok

Gazdasági adatok

mezőgazdasági termelés

* terület

* termékek

erdőgazdaság

* terület, ebből;

* termelési rendeltetésű

* szociális jóléti rendeltetésű

* védelmi rendeltetésű

aktív lakosság

* állandó lakosság

* ebből munkanélküli

* állásban van

* ebből Salgótarjánban

* máshol dolgozik

* vonzott munkaerő létszám, ebből;

* 25 km-es körzeten belülről

* 60 km-es körzeten belülről

* összesen munkahellyel rendelkezők Salgótarjánban, ebből;

* iparban dolgozók

* szolgáltatási szektorban dolgozók

- * alkalmazottak száma, ebből;
- * magán szektorban
- * közszférában
- * szabad foglalkozásban (önfoglalkoztatás)
- gazdasági pólusok
 - * szolgáltatások területi megoszlása
 - * barnamezős ipari területek
 - * zöldmezős ipari területek
- gazdasági infrastruktúra
 - * irodák
 - * ipari létesítmények
 - * raktározás
- gazdasági kapcsolatok
 - * végtermék gyártás
 - * beszállítók
 - * bedolgozók
 - * külföldi tőke
 - * nagysága
 - * jellege
 - * a befektetés időpontja
- közlekedés
 - * elérhetőség
 - * légi közlekedés
 - * vasúti közlekedés
 - * közúti közlekedés
 - * közösségi közlekedés
 - * helyközi
 - * helyi
 - * parkolás
 - * közlekedésbiztonság
- gazdasági környezet
 - * befektetés-ösztönzés
 - * bérszínvonal
 - * helyi adók
 - * egyéb, a beruházást/vállalkozást terhelő járulékos költségek

Környezeti adatok

- hulladékgazdálkodás
 - * háztartási hulladék
 - * ipari hulladék
 - * szelektíven gyűjtött hulladék
 - * veszélyes hulladék
- köztisztaság
 - * utak

- * járdák
- * egyéb közterületek

vízellátás

- * napi fogyasztás, ebből;
- * ivóvíz
- * ipari víz
- * évi fogyasztás
- * az ivóvízhálózat hossza
- * rákötések száma
- * nyomásviszonyok
- * vízminőség
- * minőség-ellenőrzés

csatornázás

- * szennyvíz
- * csapadékvíz

levegő minősége

- * szennyezés helye, mértéke és megoszlása,
- * nappal
- * éjszaka

Népesség, humán erőforrás

a népesség alakulása

a népesség megoszlása korcsoportok szerint

- * 0-19 év között
- * 20-29 év között
- * 30-59 év között
- * 60 év felett

a népesség megoszlása korcsoportok szerint városrészenként

- * 0-19 év között
- * 20-29 év között
- * 30-59 év között
- * 60 év felett

a népesség megoszlása szocio-professzionális kategóriák szerint

népességmozgalom alakulása

el- és bevándorlás

képzettség

Életminőség

lakhatás (városrészekként)

- * lakásállomány alakulása
- * egy lakásra jutó személyek számának alakulása
- * lakásállomány struktúrája
- * a lakásállomány minősége
- * kiadott engedélyek alakulása

- * rehabilitáció
- * szociális lakásállomány
- * közüzemi költségek
- * lakásmobilitás
- * lakásépítési költségszint
- * bérleti díjak
- felső szintű intézmények
 - * főiskola
 - * középiskola
 - * színház
 - * mozi
 - * kórház
 - * igazgatás
- városrészi intézmények
 - * napközi otthonok
 - * óvodák
 - * általános iskolák
 - * kulturális intézmények
 - * könyvtárak
 - * templomok
 - * szociális ellátó intézmények
 - * időskorú ellátás intézményei
- szabadidő-, sportlétesítmények
- parkok, zöldterületek
- energia szolgáltatás
 - * távfűtés
 - * gázellátás
 - * elektromos energia
- hírközlés, műsorszórás
 - * telefónia
 - * TV, rádió
 - * adatátvitel

5.1.7.2. Bemutató jellegű adatok

Térképi adatbázis

- a város digitális alaptérképe
- tematikus térképek a mikrorégióról
- légifotók
- összközmű térkép

Dokumentációs adatbázis

- kulturális örökség
- épített örökség

természeti értékek
kiemelkedő személyiségek
a város image-meghatározó elemei
megvalósult fejlesztések

5.1.7.3. Projekt, program nyilvántartás

A település versenyképességét nagyban meghatározza, hogy milyen távlati fejlesztések vannak tervbe véve, úgy települési, mint országos, regionális és kistérségi szinten is. A városmarketing adatbank fontos összetevője ezeknek a dokumentumoknak a nyilvántartása, frissítése és egységesített kezelhetőségének a megoldása. Mivel az ilyen dokumentumok jellemzően grafikus megjelenítésűek, az adatbank ezek kezelésére alkalmas térinformatikai szoftverrel is kezelhető kell legyen.

Az egyes dokumentumok természetesen más és más formában kerülnek kidolgozásra, az adatbank kezelés során ezeket a formátumokat egységesíteni kell. Nem kis feladat, időigényes és viszonylag költséges is, de a városmarketing minőségét alapvetően befolyásolja.

Legfontosabb dokumentumok, amelyekkel az adatbankot fel kell tölteni:

- Országos Területfejlesztési Koncepció
- Országos Területrendezési Terv
- Ágazati fejlesztési programok
- szlovákiai kapcsolódó területek fejlesztési tervei
- regionális fejlesztési tervek, programok
- Megyei Területfejlesztési Terv
- Megyei Területrendezési Terv
- Salgótarján kistérség gazdaság- és területfejlesztési programja
- Salgótarján Megyei Jogú Város Településrendezési Terve
- Salgótarjánra vonatkozó fejlesztési koncepciók, stratégiai és operatív programok
- a város digitális alaptérképe
- digitális összközmű térképek
- légifotók

5.1.8. MONITORING

Az előzőekben többször utaltunk arra, hogy a korszerű terület- és településfejlesztésben az eredményesség kritériuma az előre meghatározott hatás(ok) elérése. Ezek esetenként a fejlesztés lezárása után is csak hosszabb idő elteltével értékelhetők, így alapfeltétellé válik a folyamatok állandó követése.

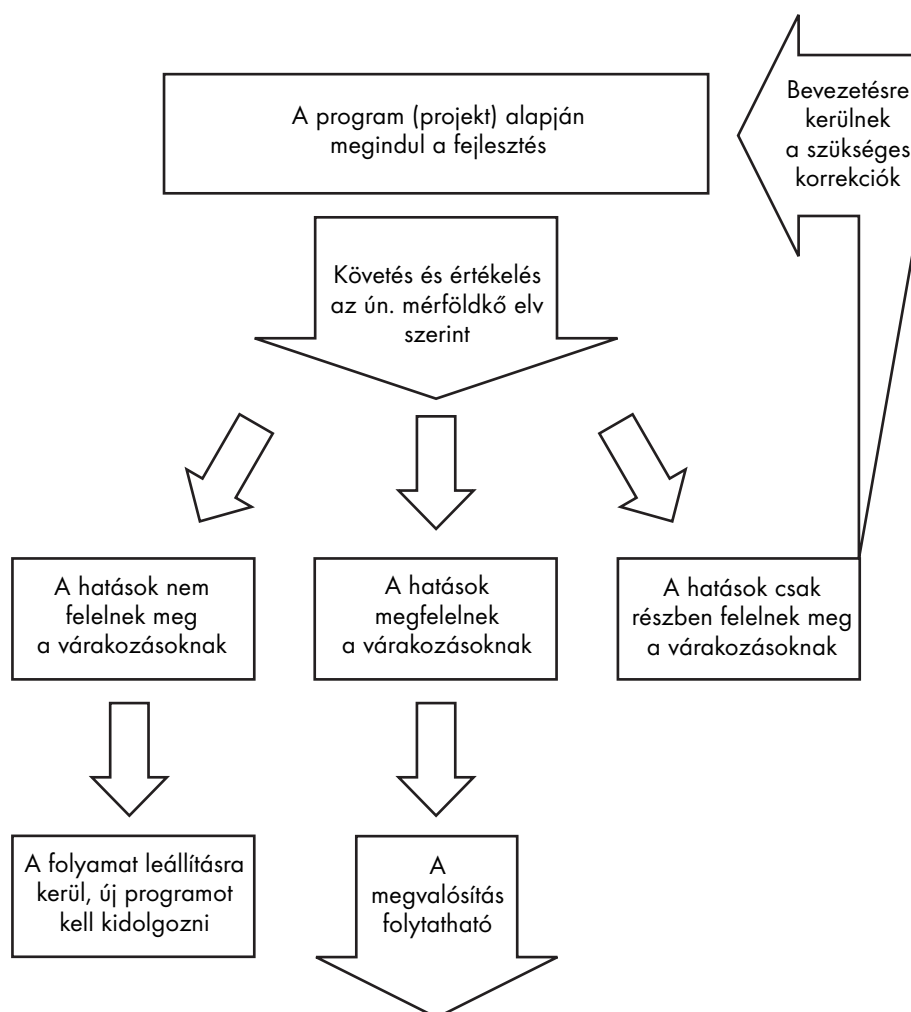
Ahhoz, hogy a hatás a lehető legnagyobb biztonsággal az előzetesen elvárt (kitűzött) legyen, úgy a megvalósulás során, mint a fejlesztés „utóéletében”, a folyamatokat követni és értékelni kell. Amennyiben az előre megállapított részeredmények (célok) nem az elképze-

lések szerint alakulnak, közbe kell lépni a folyamatok korrekciójával. A hosszú távú hatások el nemérése esetén pedig le kell vonni a következtetéseket, hogy a későbbiekben megalapozottabb döntéseket lehessen hozni a tárgyi kérdésben. Ezt a tevékenységet nevezzük monitoringnak (a területfejlesztési tevékenység vonatkozásában).

A monitoring stratégiai értéke tehát mindenekelőtt az, hogy lehetőséget ad a folyamatok szakasz-korrekciójára. Ezt a feladatot a városmarketing szervezet egyik alapfeladatának kell tekinteni.

A monitoring működtetési mechanizmusa a következőképpen illusztrálható:

A monitoring fogalmát tágan kell értelmezni, nem csak a programozás-fejlesztés követésének a



technikájaként. A település/térség fejlődését, alakulását jellemző összes mutató is hatásként értelmezendő és ennek megfelelően be kell vonni a monitoring tárgykörébe. Az adatokat időbeni dinamikájukban kell követni és értelmezni ahhoz, hogy valós képet kapjunk a helyzetről. Gyakorlatilag az adatbank karbantartása, a változások követése is monitoring tevékenység.

5.2. OPERATÍV PROGRAM

Salgótarján város fejlesztésének stratégiai programja külön fejezetben foglalkozik a településmarketing bevezetésének a fontosságával, feladatrendszerével és ajánlásokat tesz szükségesnek ítélt marketing programok megvalósítására. Az ajánlott programok;

5.2.1. (V)A/V/1/1. Területi marketing akcióterv készítése és megvalósítása

Feladata, hogy tömör és gyakorlati formában határozza meg a marketingtevékenységgel kapcsolatos alapvető célokat és konkrét feladatokat.

Véleményünk:

Mivel úgy a Salgótarjáni kistérség, mint a város körül kialakítandó együttműködési övezet – beleértve a szlovákiai részeket is – jelenleg a formálódás kezdeti stádiumában van, az akcióterv kidolgozásának lehetőségét a szükséges politikai egyeztetések lefolytatása, és ennek eredményeképpen létrejövő hosszú távú együttműködési megállapodások adhatják meg. Egyedi akciótervek kidolgozása indokolt és lehetséges, egy ilyen kezdeményezésről a kistérségi munkaszervezet vezetője már tett említést. 2005–2006-ban azonban mindenképpen el kell jutni a fenti megállapodások megkötéséig.

5.2.2. (V)A/V/1/2. Térségi marketingmenedzser működése

A javaslat szerint egy marketingmenedzser kijelölésével megoldható a feladat. A menedzser feladata a marketing akciótervben foglaltak megvalósítása, koordinálása, tehát a Térség marketingtevékenységének a menedzselése. A stratégiai program a kérdéssel mélyebben nem foglalkozik.

Véleményünk:

A területi marketing intézményesítését a javasolt egy személyes felelős kinevezésével perspektivikusan nem tartjuk elégségesnek, az általunk szükségesnek ítélt rendszer bemutatását tettük meg tulajdonképpen a jelen javaslatban. Amennyiben Salgótarjánban kiépül a javasolt rendszer, az el tudja látni a területi szintű feladatokat is. Ezt a megoldást tartjuk követendőnek, mivel a térséget kifelé Salgótarján tudja megjeleníteni, mint a mikrorégió központja.

5.2.3. (V)A/V/1/3. Térségi kínálati termékkataszter készítése

A javaslat szerint el kell készíteni és folyamatosan karban kell tartani a város és környéke területének kínálati kataszterét. Ennek keretében definiálni kell azokat a fejlesztendő adottságokat, melyek a térségi termékeket jelentik. Ezen termékek regisztrálása (a gazdaságfejlesztés, a vállalkozásfejlesztés, az idegenforgalom fejlesztése stb. terén), nyilvántartása és a nyilvántartás frissen tartása jelenti magát a termékkatasztert. Funkciója, hogy folyamatos és naprakész ismeretek legyenek térségi szinten azokról a termékekről, melyek a területi termékek „piacán” értékesíthetők.

Véleményünk:

A kínálati termékkataszter alapja a javasolt adatbank. Ennek minél gyorsabb felállítása első számú prioritást kell élvezzen.

5.2.4. (V)A/V/1/4. Országos és nemzetközi szintű rendezvények megtartása

A feladat a meglévő városi és térségi rendezvények továbbfejlesztése, kínálatuk, színvonaluk bővítése és emelése, valamint ismertségük fokozása a nagyobb és szélesebb körből merítő közönség idevonzása érdekében.

Véleményünk:

A program megvalósítása az éves költségvetések meghatározásánál biztosítható fedezetek függvénye, véleményünk szerint külön operatív program kidolgozását nem igényli.

Mivel a településmarketing – álláspontunk szerint – inkább folyamat, mint akciók sorozata, elsődleges tennivalónak a feladatellátás intézményesítését tartjuk. Egy jól kialakított és menedzselt rendszer kiépítésének a szükségességét az előbbieken már indokoltuk, így újra nem térünk ki erre.

Az intézményesítéshez kapcsolódóan, de önálló fontossággal bír az adatbank felállítása. Erre a stratégiai program nem tér ki, de tapasztalati tény, hogy pont ez a rutin jellegű feladat az, amelyre nem fordul kellő figyelem.

Nagyon fontosnak tartjuk a stratégiai programban is számos helyen említett térségben gondolkodást, a város és mikrorégiója egységes egészként történő kezelését. Ez feltételezi a településmarketing és térségmarketing összehangolt szervezését és ellátását. Szükségesnek tartjuk a térség önkormányzatait is bevonni a marketingtevékenységbe, beleértve a kapcsolódó szlovákiai területeken működőket is. A következő két év kiemelkedő fontosságú feladata az új Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT II) kidolgozása és elfogadása. A folyamatba történő bekapcsolódáshoz elemi érdeke fűződik Salgótarjának, hogy az érdekei a lehető legnagyobb mértékben érvényesíthetők legyenek. A tét óriási, az EU-s források bővüléséből adódó lehetőségekkel a városnak maximálisan élnie kell. A részvétel a városmarketing fejlesztés-orientáltágú tevékenységének keretében biztosítható, mivel elsősorban kapcsolatépítésről van szó. Jelen kell lenni minden lépésnél, amely az NFT II-hez kapcsolódik, és az ebből származó információkat vissza kell csatolni az önkormányzat programozási tevékenységébe.

A fent javasolt prioritásokhoz kapcsolódó tennivalók az első számú prioritások kategóriájába tartoznak, a Stratégiai Program többi elemének a végrehajtását nem érintik, ezek vállalása döntés és lehetőség kérdése.

5.2.2.1 Intézményfejlesztés operatív programja

Szakasz	Szervezeti szint	Személyi állomány		Alapfeladatok	A feladatellátás módja	Becsült költség* (mFt/szakasz)	
		Fő	Funkció/végzettség			Dologi kiadások	Külső megbíz. költsége
I. szakasz 2005. dec.	III. Városmarketing referens a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda állományában	1	Városmarketing referens/marketing végzettséggel is rendelkező közigazdász	Elsődleges feladat az intézményrendszer alapjainak a lerakása, ezen belül: => feladatleltár elkészítése => belső kapcsolatépítés => külső kapcsolatépítés => adatforrások meghatározása => elfogadott fejlesztési elképzelések, koncepciók, programok, intézkedések leltára, kritikai értékelése a megvalósíthatóság szempontjából => NFT kidolgozási folyamatában a szakmai részvétel biztosítása => arculatterv életbe léptetése => honlap fejlesztése => marketing célananyagok összeállítása => az önkormányzat képvisellete megbízás alapján	Munkahely kialakítás (számítógép, szoftverek) Saját hatáskörben Saját hatáskörben, szükség szerint bevont szakértő támogatásával Saját hatáskörben, szükség szerint bevont szakértő támogatásával Saját hatáskörben, szükség szerint bevont szakértő támogatásával Saját hatáskörben Saját hatáskörben Saját hatáskörben, bevont szakértő tám. Saját hatáskörben	2,0	
Összesen:						2,0	3,5

* nem tartalmazza a bérteköltségeket

Szakasz	Szervezeti szint	Személyi állomány		Alapfeladatok	A feladatellátás módja	Becsült költség* (M Ft/szakasz)	
		Fő	Funkció/végzettség			Dologi kiadások	Külső megbíz. költsége
III. szakasz 2006- 2008	IV. szint Stratégiai tervezési és Marketing Csoport a Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda keretében	3	Városmarketing csoportvezető/ marketing végzettséggel is rendelkező közigazdász Marketing referens/ területfejlesztésben is jártas marketing szakember Kommunikációs referens	Elsődleges feladat a városfejlesztési politikák szakmai megalapozása, elfogadásuk után a megvalósításuk menedzselése. Legfontosabb feladatcsomagok: => városfejlesztési koncepció, stratégiai és operatív program NFT kompatibilis összeállítás és társadalmasítása => városfejlesztési politika szakmai megalapozása => területi politika szakmai megalapozása => kapcsolati, kommunikációs politika szakmai megalapozása => adatbank kezelés => térinformatikai alapú adatkezelés => monitoring bevezetése => arculatterv karbantartása => honlap fejlesztése => marketing célmagyagok összeáll. => az önkormányzat képvisellete megbízás alapján => rendezvényszervezés	Munkahely fejlesztés (számítógép, szoftverek) Saját hatáskörben, szükség szerint bevont szakértő támogatásával Saját hatáskörben Saját hatáskörben Saját hatáskörben Saját hatáskörben Saját hatáskörben, szükség szerint bevont szakértő tám. Saját hatáskörben, szükség szerint bevont szakértő tám. Saját hatáskörben Saját hatáskörben	2,0 2,5 3,0 1,5	5,0 3,5
Összesen:					9,0	19,0	

* nem tartalmazza a bérköltségeket

MELLÉKLETEK

Minták marketing célanyagokra

Minta kérdőív egy 300 ha-os ipari létesítmény elhelyezési lehetőségének a vizsgálatára

A marketingtevékenység teljes értékűnek mondható, ha egy ilyen kérdőívet az általában igényelt 2-3 napon belül a szervezet ki tud tölteni.

Általános adatok

ÉGHAJLAT	
1.	Éves csapadékmennyiség
2.	Esős, száraz évszak
3.	A szél iránya és sebessége
4.	Az éghajlat különös jellegzetessége (tornádó, forgószél)
5.	A legalacsonyabb és a legmagasabb hőmérséklet
5.	Évi átlagos hőmérséklet
TERÜLET	
1.	A terület jelenlegi térképe, domborzati térképe
2.	Környező út és vasút térképe
3.	Felszín alatti víz és összetevői
4.	Földtani adatok vizsgálata
5.	Felső földréteg elemzése (termőföld)
6.	Tulajdonosok száma
ELHELYEZKEDÉS	
1.	Autópályától való távolság
2.	Vasúttól, repülőtértől, kikötőtől való távolság
3.	Távolság Budapesttől
4.	Bekötőút
5.	Kikötő kapacitása
6.	Tömegközlekedés (autóbusz, vasút, villamos)
7.	A bűnözés aránya és jellege
8.	Legközelebbi kulturális intézmények
9.	Szakképzési intézmények
10.	Kórházak, egészségügyi ellátás
11.	Szolgáltatások, elérhetőségük
	Bank
	Posta
	Vámkirendeltség
	Logisztikai szolgáltatások
	Jogsegély-szolgáltatások
	Munkaerőpiaci szolgáltatások
	Kiskereskedelem
	Szupermarketek
	Vendéglátóhelyek

HELYI KÖRNYEZETVÉDELMI KÖVETELMÉNYEK	
1.	Környezetterhelési határértékek
2.	Kibocsátások ellenőrzése és szabályozása
3.	Pollen, hulladék, szaghatás problémák a helyszínen
4.	Helyi közösség panasza
5.	Szennyvíztisztító/hulladékkezelő üzemek kapacitása
6.	Szennyvíztisztító/hulladékkezelő üzemek távolsága (vezeték hossz)
7.	A tisztított víz befogadója
8.	Hulladékégető kapacitása és befogadott anyagok jellemzői
9.	Hulladékégető távolsága és a befogadás költségei
10.	Környezetből érkező égési lehetőség
11.	Földrengési előzmények és legközelebbi földrengési zóna
12.	Környezettisztasági követelmények
	Talajszennyezés:
	Vízzennyezés
	Zaj:
	Légszennyezés:
	SO ₂ (µg/m ³):
	Kibocsátás
	NO ₂ (µg/m ³):
	Kibocsátás
	Leülepedett por (g/m ² x30 nap):
	Szálló por (µg/m ³):
	Ózon koncentráció (µg/m ³):
ADÓK	
1.	Helyi adók típusa és mértéke
2.	Helyi adókedvezmények (mértéke, időtartama, feltételei)
3.	Más regionális , vagy helyi beruházási kedvezmények (pl. munkahelyteremtés)
ÉPÍTÉSI SZABÁLYOK	
1.	Beépíthetőségi fok, megengedett magasság
2.	A tájépítészetre vonatkozó jogi rendelkezések, szabályok
KÖZMŰVEK	
1.	Tűzoltási eszközökre vonatkozó rendelkezések, jogi szabályozás
2.	Gáz, gázvezetésekre vonatkozó rendelkezések, jogi szabályozás
3.	Gőz és sűrített levegő vezetésekre vonatkozó rendelkezések, jogi szabályozás
4.	A vezetékek anyagára vonatkozó előírások
5.	Rádiófrekvencia korlátozások
6.	A magasfeszültség védőtávolságára, a kerítés magasságára vonatkozó rendelkezések, jogi szabályozás

Minta kérdőív egy 300 ha-os ipari létesítmény elhelyezési lehetőségének a vizsgálatára

A marketingtevékenység teljes értékűnek mondható, ha egy ilyen kérdőívet az általában igényelt 2-3 napon belül a szervezet ki tud tölteni.

A terület leírása

Bekerülési ár	Mennyi a teljes bekerülési ár HUF-ban és USD-ben Támogatások és adók nélkül
Az ár tartalma	A föld árba belefoglaltatik a terület rendezése, földmunkáinak költsége? Amennyiben nem foglaltatik bele, kinek kell azt fizetnie? A földterületnek olyan szintben kell lenni, mint az útkeresztőződés szintje?
Útkapcsolat	A közúti kapcsolat megteremtésének a költsége benne van-e a terület árában? Amennyiben nem, mekkora a költségigény?
Közvetlen vagy magán út a főútról vagy az autópálya lejárótól	A közúti kapcsolat megteremtésének a költsége benne van-e a terület árában? Amennyiben nem, mekkora a költségigény?
Meglévő létesítmények a területen, más tulajdonok?	Benne van-e az árban ezek kiváltásának a költsége? (pl. magasfeszültségű vezeték, gázvezeték, telefon stb.)

Elektromos energia

Csatlakozási költség	HUF
Fejlesztési hozzájárulás	HUF
Más kezdeti költségek	HUF
Átmeneti megoldások	1. Ideiglenes áramellátás csatlakozási pontja 2. Állandó áramellátás csatlakozási pontja 3. Áramellátás jelenlegi kapacitása 4. Feszültség és frekvencia ingadozás

Vízellátás

Csatlakozási költség	A földterület árába belefoglaltatik a rácsatlakozási költség? Amennyiben nem, kinek kell fizetni? Mennyi a kapacitás teljes költsége Ft-ban? A víznek legalább a telekhatárig be kell jönni.
Fejlesztési hozzájárulás	A föld árában benne van a fejlesztési hozzájárulás? Amennyiben nincs, kinek kell azt fizetni? Mennyi a kapacitás teljes költsége Ft-ban?
Más kezdeti költségek	Van-e a befektetőnek más kezdeti költsége ezzel a kapacitással kapcsolatban? Ha igen, mi az és mennyibe kerül Ft-ban?
Egyéb információk	1. Rendelkezésre áll-e ipari víz? 2. A víz és az ipari víz költsége m ³ -ként?

Földgázellátás

Csatlakozási költség	A föld árába belefoglaltatik a csatlakozási költség? Ha nem, akkor kinek kell azt fizetni? Mennyi a kapacitáson alapuló teljes költség Ft-ban?
Fejlesztési hozzájárulás	A föld árába belefoglaltatik a fejlesztési hozzájárulás? Ha nem, akkor kinek kell azt fizetni? Mennyi a kapacitáson alapuló teljes költség Ft-ban?
Más kezdeti költség	Van-e a befektetőnek más kezdeti költsége ezzel a kapacitással kapcsolatban? Ha igen, mi az és mennyibe kerül Ft-ban?

Szennyvíz

Csatlakozási díj	HUF
Fejlesztési hozzájárulás	A föld árába belefoglaltatik a fejlesztési hozzájárulás? Ha nem, akkor kinek kell azt fizetni? Mennyi a kapacitáson alapuló teljes költség Ft-ban?
Más kezdeti költségek	Van-e a befektetőnek más kezdeti költsége ezzel a kapacitással kapcsolatban? Ha igen, mi az és mennyibe kerül Ft-ban?
Egyéb információk	1. Szennyvíz költsége m ³ -ként

Demográfiai, munkaerőadatok

Népesség	
1. Népesség a városban (nemek, korcsoport, végzettség szerint)	<p>Nemek szerint: Férfi Nő</p> <p>Korcsoportok szerint: 0-14 év között 15-29 év között 30-39 év között 40-59 fő között 60 és felett</p> <p>Végzettség szerint: Általános iskola első évfolyamát sem végezte el Legalább általános iskolát végzett Legalább középiskolai érettségivel rendelkezik Egyetemet, főiskolát végzett</p>
2. Népesség 30 km-en belül (nemek, korcsoport, végzettség szerint)	<p>Nemek szerint: Férfi Nő</p> <p>Korcsoportok szerint: 0-14 év között 15-29 év között 30-39 év között 40-59 év között 60 és felett</p> <p>Végzettség szerint: Általános iskola első évfolyamát sem végezte el Legalább általános iskolát végzett Legalább középiskolai érettségivel rendelkezik Egyetemet, főiskolát végzett</p>
Foglalkoztatás	
1. Foglalkoztatottak száma a városban (nemek, korcsoport, végzettség szerint) évente 2000-től	<p>Foglalkoztatottak száma-ben:</p> <p>Nemek szerinti megoszlás: Férfi Nő</p> <p>Korcsoportok szerint: 0-14 év között 15-29 év között 30-39 év között 40-59 fő között 60 és felett</p> <p>Végzettség szerint: Általános iskolai 8 évfolyamnál alacsonyabb 8 évfolyamot végzett Középiskolai Érettségi nélküli szakmai oklevéllel Érettségivel Egyetemi, főiskolai</p>

<p>2. Foglalkoztatottak száma 30 km-es körzetben (nemek, korcsoport, végzettség) évente 2000-tól</p>	<p>Foglalkoztatottak száma-ben: Nemek szerinti megoszlás: Férfi Nő Korcsoportok szerint: 0-14 év között 15-29 év között 30-39 év között 40-59 fő között 60 és felett Végzettség szerint: Általános iskolai 8 évfolyamnál alacsonyabb 8 évfolyamot végzett Középiskolai Érettségi nélküli szakmai oklevéllel Érettségivel Egyetemi, főiskolai</p>
<p>3. Munkanélküliek száma a városban (nemek, korcsoport, végzettség) évente 2000-tól</p>	<p>Munkanélküliek száma-ben: Nemek szerinti megoszlás: Férfi Nő Korcsoportok szerint: 0-25 év között 25-45 év között 45 év felett Végzettség szerint: Legfeljebb általános iskolai végzettség Szakmunkásképző Szakközépiskola Technikum, gimnázium Főiskola, egyetem</p>
<p>4. Munkanélküliek száma 30 km-es körzetben (nemek, korcsoport, végzettség) évente 2000-tól</p>	<p>..... évi adatok Megye lakossága: Munkanélküliek száma: Nemek szerinti megoszlás: Férfi Nő Korcsoportok szerint: 0-25 év között 25-45 év között 45 év felett Végzettség szerint: Legfeljebb általános iskolai végzettség Szakmunkásképző Szakközépiskola Technikum, gimnázium Főiskola, egyetem</p>

Bérek, fizetések				
1. Átlagfizetés az iparban (ipari jelleg, állás kategóriák szerint: gyári munkás, hivatali adminisztrátor, titkár, diplomával rendelkező szellemi munkás, mérnök, könyvelő, vezetők/menedzserek, tervező mérnök) évente (statisztikailag és a régióban működő vállalatok tapasztalatai szerint)	Évi bruttó átlag kereset az iparban (HUF)			
		fizikai	szellemi	átlag
	Bányászat			
	Élelmiszeripar, ital és dohánygyártás			
	Textil, ruházat, bőrtermékek gyártása			
	Fa-, papírtermékek gyártása, nyomdai tevékenység			
	Vegyipar			
	Egyéb nem fém ásványi termékek gyártása			
	Fémalapanyag, fémfeldolgozási termék gyártás			
	Gépipar			
	Máshová nem sorolt feldolgozóipar			
	Feldolgozóipar			
	Villamos energia, gáz-, gőz-, hő- és vízellátás			
Ipar összesen				
Oktatás, képzettség				
1. Szakközépiskolát és főiskolát/egyetemet végzők száma (intézménytől és szakmától függően) évente 2000-tól	Képzett szakmunkások számatanévben: Kereskedelem és vendéglátás Mezőgazdaság és élelmiszeripar Kisipari szolgáltatások Építőipar Gépipar, fémfeldolgozás Szakközépiskolát végzettek tanévben: Egészségügy Útépítés, fenntartás Építőipar, magasépítés Térinformatikus Menedzserasszisztens Gépipari számítástechnikus Közlekedési üzemvitel-szállítmányozás Híradásipari technikus Villamosmérnök asszisztens Információ-technikai technikus Gazdasági informatikus Gépgyártástechnika-számítástechnikai technikus Élelmiszeripari technikus Villamosipari gép- és berendezés technikus			

<p>1. Szakközépiskolát és főiskolát/egyetemet végzők száma (intézménytől és szakmától függően) évente 2000-től</p>	<p>Ruhaipari technikus Faipari technikus Gépszerelő és karbantartó technikus Mechatronikai technikus Gépjárműtechnikai technikus Anyagvizsgáló és minőségbiztosítási technikus Főiskolát végzettek száma.....-ben Szakok, szakpárok: Angol, kommunikáció Francia, kommunikáció Gazdálkodási Gazdálkodási, kommunikáció Idegenforgalom, szállodaipar Kommunikáció, német Nemzetközi kapcsolatok Vendéglátás, szálloda Általános szociális munkás Villamosmérnöki, informatikai Műszaki informatika Műszaki menedzser, információ-technológia Villamosmérnöki, számítástechnikai Számítógép-hálózati Földmérnöki Földrendező mérnöki Ingatlannyilvántartási szervező</p>
<p>2. Szakközépiskolát és főiskolát/egyetemet végzők száma (intézménytől és szakmától függően) évente 2000-től</p>	<p>Képzett szakmunkások száma tanévben: Kereskedelem és vendéglátás Mezőgazdaság és élelmiszeripar Kisipari szolgáltatások Építőipar Gépipar, fémfeldolgozás Szakközépiskolát végzettek tanévben: Egészségügy Útépités, fenntartás Építőipar, magasépítés Térinformatikus Menedzserasszisztens Gépipari számítástechnikus Közlekedési üzemvitel-szállítmányozás Híradásipari technikus Villamosmérnök asszisztens Információ-technikai technikus Gazdasági informatikus Gépgyártástechnika-számítástechnikai technikus Élelmiszeripari technikus Villamosipari gép- és berendezés technikus Ruhaipari technikus Faipari technikus Gépszerelő és karbantartó technikus</p>

<p>2. Szakközépiskolát és főiskolát/egyetemet végzők száma (intézménytől és szakmától függően) évente 2000-tól</p>	<p>Mechatronikai technikus Gépjárműtechnikai technikus Anyagvizsgáló és minőségbiztosítási technikus Főiskolát végzettek száma.....-ben Szakok, szakpárok: Angol, kommunikáció Francia, kommunikáció Gazdálkodási Gazdálkodási kommunikáció Idegenforgalom, szállodaipar Kommunikáció, német Nemzetközi kapcsolatok Vendéglátás, szálloda Általános szociális munkás Villamosmérnöki, informatikai Műszaki informatika Műszaki menedzser, információ-technológia Villamosmérnöki, számítástechnikai Számítógép-hálózati Földmérnöki Földrendező mérnöki Ingatlanyilvántartási szervező</p>																																																												
<p>3. Oktatási intézmények a körzetben (részletezetten tananyag/tanterv és szakirány szerint), tanulók száma osztályok és képzés szerint</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>0-14</th> <th>15-39</th> <th>40-59</th> <th>60+</th> <th>Össz.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Angol</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Francia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Német</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Japán</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Koreai</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Latin</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Olasz</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Orosz</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Spanyol</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		0-14	15-39	40-59	60+	Össz.	Angol						Francia						Német						Japán						Koreai						Latin						Olasz						Orosz						Spanyol					
	0-14	15-39	40-59	60+	Össz.																																																								
Angol																																																													
Francia																																																													
Német																																																													
Japán																																																													
Koreai																																																													
Latin																																																													
Olasz																																																													
Orosz																																																													
Spanyol																																																													
<p>4. Helyi lakosság nyelvi képzése (nyelv és kor szerint az idegen nyelvet beszélők száma).</p>																																																													

KIEGÉSZÍTÉS A MARKETING SZERVEZET, INTÉZMÉNYRENDSZER FEJEZETHEZ

Az anyag véglegesítésének fázisában a Közgyűlés meghozta döntését, miszerint 2006. január 1-től „Városi turisztikai és marketing iroda” kezdi meg működését. Ez a döntés megerősíti a már előzőleg kapott szakmai állásfoglalást, amely Salgótarján esetében a Polgármesteri Hivatal szervezetén kívüli, önálló funkcionális egység létrehozásában látja a megoldást.

Ez gyakorlatilag a II. szervezési szintről történő indítást jelenti, ami szakmailag is megalapozott döntés. Az ehhez szükséges alapfeltételt; a nagyobb létszámmal történő indítást az önkormányzat vállalta.

Az önkormányzattól kapott értesítés tartalmazza az elfogadott megoldás javasolt belső szervezeti rendjét, a személyekhez kapcsolt feladat-meghatározásokat.

A javasolt megoldást megfelelőnek és működőképesnek tartjuk, alkalmasnak arra, hogy indulásból érdemi munkát lehessen végezni. Szeretnénk felhívni a figyelmet azonban arra az aspektusra, hogy meg kell találni a szoros együttműködés formáját a városfejlesztési stratégiai feladatok elvégzésével megbízott szervezeti egységgel. Továbbra is rendkívül fontosnak tartjuk, hogy a városmarketing a lehető legszorosabb együttműködésben legyen a városfejlesztéssel.

A javasolt megoldás két szervezeti szintű feladatellátást határoz meg:

- I. Önkormányzati szint
- II. Intézményi szint

I. ÖNKORMÁNYZATI SZINT

Idegenforgalmi és városmarketing referens

Az önkormányzat az idegenforgalmi és városmarketing referens feladatok ellátása érdekében a helyi viszonyokat jól ismerő, agilis, szakképzett, jól kommunikáló és jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkező 1 fő idegenforgalmi és városmarketing referenst foglalkoztat. A referens a hivatal szakreferenseként együttműködik az idegenforgalmi és marketing tevékenység szakmai háttérét biztosító városi turisztikai és marketing irodában dolgozó 2 turisztikai referenssel és 1 marketinges szakemberrel. Összesen tehát 4 fő alkotná a városi marketing szervezetet.

Idegenforgalmi és városmarketing referens feladata:

- * Belső kapcsolatépítés
- * Külső kapcsolatépítés
- * Külső és belső kommunikációs és PR-tevékenység fejlesztése

- * Az arculatterv életbe léptetése
- * Az elfogadott fejlesztési elképzelések, koncepciók, programok, intézkedések leltára, kritikai értékelése a megvalósíthatóság szempontjából
- * Városmarketing cél-anyagok összeállítása, melynek középpontjában az idegenforgalmi vonzerőteremtés, a város megítélésének javítása és az idegenforgalmi érdekek érvényesítése áll
- * Tárgyalások kezdeményezése más önkormányzatokkal, civil társulásokkal, szolgáltatókkal, és azokkal szoros együttműködés kialakítása.
- * A civil és kulturális kapcsolatok fejlesztése
- * A határon túli idegenforgalmi kapcsolatok kiépítése
- * A városi honlap fejlesztése
- * Városfejlesztési politika szakmai megalapozása
- * NFT kidolgozási folyamatában a szakmai részvétel
- * 2006-2013 időszak városfejlesztési elő-koncepciója kidolgozásának koordinálása
- * Városfejlesztési koncepció, stratégiai és operatív program NFT kompatibilis összeállítása
- * Folyamatos monitoring

II. INTÉZMÉNYI SZINT

Városi turisztikai és marketing iroda

A városi turisztikai és marketing feladatok ellátása érdekében az Önkormányzat 2006. január 1-től a József Attila Művelődési és Konferencia Központ szervezeti egységként „TOURINFORM Salgótarján” néven iroda működtetését határozta el. Jellegét tekintve egy egész évben nyitva tartó területi információs és marketingiroda jön létre.

Városi turisztikai marketing iroda feladata:

- * Az adott térség idegenforgalmi fejlesztésének koordinálása, turisztikai értékeinek feltárása, számbavétele
- * Városi és kistérségi turisztikai feladatok ellátása
- * Városi marketing feladatok ellátása, elsősorban a turisztikai marketing terén
- * Adatbank kialakítása
- * Térinformatikai alapú adatkezelés bevezetése
- * Városbemutató kiadványok összeállítása, kiadása és terjesztése, részvétel hazai és külföldi kiállításokon, jelentősebb rendezvényeken, eseményeken, a terület turisztikai vállalkozóinak képviselője
- * Adatgyűjtés, adatszolgáltatás és adatfrissítés
- * Stratégiai és taktikai idegenforgalmi tervezés, részletes akcióterv kidolgozása
- * Adatszolgáltatási kötelezettség a nyomtatott és az elektronikus sajtóban megjelenő turisztikai marketing összeállításokhoz
- * Kiadványokat állít össze és ad ki, részt vesz hazai és külföldi kiállításokon, jelentősebb rendezvényeken, eseményeken, képviseli a terület turisztikai vállalkozóit
- * Pályázati lehetőségek figyelése, pályázatokon való részvétel szervezése

- * Kezdeményezi, szervezi, koordinálja, adataival hozzájárul a területi turisztikai kiadványok létrehozásához, segíti a térség turisztikai vásárokon való megjelenését, a tömegkommunikációval való kapcsolattartást
- * Aktívan közreműködik a terület hazai- és külföldi kapcsolatainak létrehozásában, kiterjesztésében és ezeket a helyi turizmus fejlesztése érdekében hasznosítja
- * Idegenforgalmi statisztikák elemzése, monitoring
- * A városi honlap fejlesztése, naprakész adatokkal történő frissítése
- * Jegyiroda, információ, rendezvényirodai és konferencia szervezői feladatok ellátása
- * Közvetlen ügyfélszolgálat

IDEGENFORGALMI MARKETING

1. AZ IDEGENFORGALOM SZEREPE A VÁROS ÉLETÉBEN

1.1. Turizmus történet

Salgótarján idegenforgalmának közel évszázados hagyományai vannak. A 20-as években az ország egyik legfelkapottabb üdülő- és kirándulóhelye volt a város és környéke. Ekkor építették ki a Karancs turistaútjait, a Karancs-kilátót. Felújították a Margit-kápolnát, a salgói várromot. A Salgó vára alatt pedig felépítették az ország akkor talán legszebb menedékházát, amely az akkoriban meghonosított sísport központja is lett.

Az 50-es évektől ismét aranykorát élte a térség idegenforgalma. A növekvő turizmus igényeinek kielégítésére, s a még több turistát vonzó táj kialakítására is nagy gondot fordítottak, jelentős fejlesztések történtek ebben az időszakban.

A rendszerváltás után nagyarányú visszaesés következett be. A természet napjainkra sem lett kevésbé vonzó, a terület vonzereje mégis alaposan megkopott.

1.2. Bevezetés

Salgótarján városának idegenforgalmáról szólva tartózkodnunk kell két alapvető hiba elkövetésétől.

Egyrészt nem szabad illúziókban ringatva magunkat, a kelleténél nagyobb várakozással tekinteni az ágazat rövid és középtávú fejlődése felé, másrészt vétek lenne nem tudomást venni a térség idegenforgalmában rejlő, kiaknázatlan lehetőségekről.

A fejlesztési irányok megjelölésekor és az akcióterv kidolgozásakor szem előtt kell tartanunk, hogy vannak olyan területek a város életében, amelyek a fontossági sorrendben kétségtelenül jócskán a turisztikai fejlesztések előtt állnak. Ilyen például a gazdaságélénkítés, a munkahelyteremtés, a közlekedési és a műszaki infrastruktúra javítása, a humánerőforrás-fejlesztés, a városrendezés problémája. Amíg ráadásul ezeken a területeken nem sikerül orvosolni a legégetőbb problémákat, addig bizony nehéz lesz az idegenforgalmat húzóágazattá varázsolni.

Amíg rossz a közhangulat, alacsony a helyi vásárlóerő, kívánnivalót hagy maga után a köztisztaság, felújításra szorul a főtér, a központi épületek, amíg minimális a vendéglátóhelyek és a szálláshelyek száma, addig a helyi szakemberek véleménye szerint sem lehet a jelenlegi értékekre alapozva számottevő idegenforgalmat teremteni.

1.3. Idegenforgalom, mint húzóágazat

Ha fejlődik a gazdaság, nő az életszínvonal, akkor javulhat igazán látványosan az idegenforgalmi klíma is.

Amennyiben viszont a város úgy dönt, hogy a problémákra éppen hogy a turizmus fellendítésével kíván gyógyírt teremteni, úgy új alapokra kell helyezni az ágazatot. Ha

Salgótarján mai helyzetéből az idegenforgalom jelenti a kitörési pontot, jelentős beruházásra van szükség, és a fejlődéshez nélkülözhetetlenül elvégzendő feladatokat elsődleges prioritásként kell kezelni.

Ha húzóágazatnak kell lennie a turizmusnak, akkor a sajátosságokból, a város egyedi fejlődéstörténetéből kiindulva, mesterségesen kialakított, extrém jellegű vonzerőt kell teremteni. Emellett természetesen fel kell ismerni, hogy mik azok a már meglévő jellegzetes vonzerők, amik turistákat képesek Salgótarjánba csábítani. Ki kell használni a karakteres, csak Salgótarjánra és környékére jellemző értékeket. Komplex módon gondolkozva a tájat, benne a kultúrtörténeti, természeti, néprajzi és ipartörténeti értékeket kellene megőrizni és bemutatni.

Építeni lehetne a környéken még élő palóc tradíciókra, amik a város javára lennének kamatoztathatóak a „Palócország fővárosa” imázs kialakulásával.

Hosszú út vezet azonban még odáig, amíg valóban Palócország központjává válik a város, és ez be is épül a köztudatba.

Mindenekelőtt a helyi lakosságot kell az ügy mellé állítani. Reménykedésre okot ad, hogy a lakosság fogékonynak tűnik a hagyományok ápolására. A Táncházba például egyre többen járnak, a néptánc műsorok nagyszámú közönség előtt zajlanak, láthatólag van érdeklődés a folklór műsorok, bemutatók iránt.

A néprajzi értékek mellett mesterséges vonzerők kialakítása, illetve a meglévők, például a Bányamúzeum, jobb kihasználása vezethet sikerre.

A tömegeket vonzó új attrakció az egyedülálló városfejlődés, az ipartörténet, a munkás- és bányászélet, a mozgalmak és az egyedi múlt bemutatására hivatott ipari skanzen lehetne. A skanzen létrehozásának ötlete szerepel a Megyei Tourinform marketingtervében, nem veti el a Megyei Múzeum Igazgatóság, és rendszeresen visszatérő felvetés az idegenforgalmi szakemberek közti beszélgetések során. A kreatív módon, akár valamely elhagyott iparterületen kialakítandó skanzen a tovább bővítendő, fejlesztendő Bányamúzeummal közösen pártját ritkító vonzerőt jelenthetne, amelyet jól kiegészítenének a környék természeti és palóc népi értékei, és amelyre fel lehetne építeni a város és környéke idegenforgalmát.

Tömegetturizmust tehát, amely megoldást jelenthetne a térség gondjaira, kizárólag radikálisan direkt lépésekkel, és jelentős beruházással lehetne teremteni.

1.4. Idegenforgalom, mint háttérágazat

A skanzen kialakítása, vagy más, nagyszabású, mesterséges vonzerőt létrehozó beruházás nélkül azonban a realitás azt diktálja, hogy az idegenforgalom maximum fontos mellékágazat szerepet tölthet be a térség életében.

Erre, a jelenlegi adottságokat, vonzerőket és lehetőségeket számba véve látunk esélyt. Azonban úgy ítéljük meg, hogy sok olyan terület van, amelyeken gyors változtatásra van szükség a minimális fejlődéshez, sőt, akár a szinten tartáshoz is. Amennyiben a város fejleszteni kívánja az idegenforgalmat, akkor felkészültnek kell lennie a turisták fogadására.

A vendég érkezése előtt azonban nem elég kitakarítani, tehát nagyobb hangsúlyt helyezni a köztisztaságra és „rendet teremteni” a városban és környékén, a látogató programjáról, szórakozásáról is gondoskodni kell. Vendéget csak akkor fogadhatunk, ha a család minden tagja, tehát a lakosság, a szolgáltatók, a városvezetés, az intézmények is felkészülten várják az érkezését. A látogatót előre tájékoztatni kell, hogy mire számíthat Salgótarjánban, információt kell eljuttatni hozzá. Ehhez átgondoltabb marketingstratégiára van szükség. Ha a vendég megérkezett, fel kell tálalni a menüt, vagyis információs táblák kihelyezésére van szükség.

Gondolni kell a több nyelvű feliratokra is. Jelenleg még a Bányamúzeumban sincsenek angol vagy német feliratok, pedig itt viszonylag nagyszámú külföldi is megfordul.

1.5. Idegenforgalmi szempontok a fejlesztési tervekben

Amennyiben fontos szerepet szán a város az idegenforgalomnak, és meg kívánja teremteni az esélyét annak, hogy Salgótarján bekapcsolódjon a turizmus vérkeringésébe, akkor a fejlesztési tervekben is ennek megfelelő súllyal kell szerepelniük az ágazat érdekeinek. Ezzel természetesen összefügg, hogy ha prioritás az idegenforgalom, akkor a költségvetés kialakításakor is hangsúlyt kell helyezni az ágazat fejlesztésére. A források elosztásánál több figyelmet kell fordítani a turisztikai fejlesztésekre, köztük a rendezvények támogatására, esetleg új nagyrendezvények létrehozására.

Vonzóteremtés, vagy a meglévő értékek fejlesztése, és az idegenforgalmi szemlélet meghonosodása Salgótarján esetében is egyes környékbeli településekhez hasonló pozitív változást eredményezhetne, ahol sikerült egyedi attrakciókat teremteni, és a helyi szolgáltatóknak közösen, hatékonyan fellépni. Kazáron és Cereden például a semmiből eredményes idegenforgalmat hoztak létre, elsősorban a szemléletváltásnak, az elhatározásnak és a jó ötleteknek köszönhetően.

Bizonyos területeken figyelembe kell venni az idegenforgalmi érdekeket, egyeztetve a turisztikai szakemberekkel, ha komoly szándékai vannak a városvezetésnek az ágazattal kapcsolatban. Az általunk javasolt változtatások többségében olyan területeket érintenek, amelyek jelentősége túlmutat a turisztikai szempontokon.

1.5.1. Városrendezési elképzelések

A főtér és a városközpont rehabilitációjakor, a terek átalakításakor, a művelődési központ átépítésekor a rendezvényszervezési szempontokra is tekintettel kell lenni. A volt Karancs Szálló épületének esetében törekedni kell arra, hogy továbbra is sikerüljön megőrizni az idegenforgalmi funkciót.

1.5.2. Gazdaságélénkítés

A vállalkozássegítő programok, kezdeményezések elindításakor és a pályázató intézmények, inkubátorszervezetek tevékenysége során gondolni kell az idegenforgalmi vállalkozásokra és a rendezvényszervező cégekre, szervezetekre is. Gazdasági

eszközökkel is ösztönözni kellene a turisztikai programkínálat és a szolgáltatások fejlődését.

1.5.3. Környezet- és természetvédelem

A városvezetésnek a döntéseket a fenntartható tájhasználat és a fenntartható turizmus elveit is mérlegelve kellene meghoznia.

A természeti környezet az itt élők kötődésének egyik legfontosabb eleme, ez valószínűleg az egyetlen dolog, amire igazán büszke minden salgótarjáni. Az ő érdekükben is fontos, hogy a kiváltságos helyzetet folyamatosan és fokozottan kiemeljük a marketing-tevékenység során is. Természetesen mindent meg kell tenni a természeti környezet védelméért és a fenntartható tájhasználat érdekében, és nemcsak a szavak szintjén. Ez lakossági és turisztikai érdek is.

Fokozott hangsúlyt kell helyezni a tágabb környezet rendbetételére. Minden erővel azon kell lenni, hogy a természeti értékeket ne csúfítsák el tájsebek. Amennyiben a városnak módjában áll, meg kell akadályoznia a természetkárosítást és az idegenforgalmi értékek elcsúfítását, így például a Nógrádszén Kft. kitermeléseit a kazári-vizslási rioliteráció közvetlen közelében. Az idegenforgalom miatt is fontos lenne a környezettudatosság szellemében erősíteni az E-kompatibilis hulladékgazdálkodással összefüggő tudatformáló programok szervezését, a szemléltető és oktatási rendszerek kiépítését.

1.5.4. Infrastruktúra

Az ökoturisztikai szempontból fontos északi városrészek útjai nagyon rossz állapotban vannak, és sok helyütt nincs csatornázás, ami gátolja a turizmus fejlődését. Idegenforgalmi érdek is lenne a közútkezelőnél lobbizni például az Ipolytarnóc-Salgótarján út fejlesztéséért, és ugyanezen útvonalon a Tan-Dem Karancsvölgye kerékpárút kialakításáért – ami fellendíthetné a diákturizmust, és remek programlehetőséget teremtene a városba érkező vendégek számára.

1.5.5. Fejlesztési projektek

Az északi városrész fejlesztési tervét a helyi szakemberek véleménye szerint érdemes lenne újragondolni, és szerepeltetni benne a turisztikai fejlesztési elképzeléseket. Többek szerint a tanulmányt nem előzte meg stratégiai tervezés. A terv hangsúlyosan csak az infrastrukturális fejlesztésekkel foglalkozik, nem alapult párbeszédre, nem vont be tényleges partnereket, és környezetromboló tevékenységeket is tartalmazott olyan területen, ami a természetjárás, az ökoturizmus kiindulópontja lehetne.

Kiemelten kellene kezelni az idegenforgalomhoz is kötődő projektek megvalósulását, így például a Salgótarjáni Tóstrand további fejlesztését. A gyönyörű fekvésű Tóstrand a strandfürdő és a szolgáltató létesítmények fejlesztésével idegenforgalmi és rekreációs központtá válhatna.

2. HELYZETKÉP ÉS FEJLESZTÉSI IRÁNYOK

2.1. Helyzetelemzés

A fejlesztési irányok kijelölésekor ismerni kell a város és környéke idegenforgalmának jelenlegi helyzetét. Szükség van egy alapos vonzerőleltár elkészítésére is.

Nógrád a megyék közti versenyben az idegenforgalmát tekintve pillanatnyilag a sereghajtók között található, noha a terület turisztikai adottságai egyáltalán nem rosszak. A vendégéjszakák száma kevesebb, mint negyede a Borsod illetve Heves megyeinek, ráadásul a vendégéjszakák több, mint felét a turistaszállásokon és ifjúsági szállókban regisztrálják, szemben a fejlett idegenforgalmi desztinációk 10-15%-os arányával. A külföldi turisták aránya minimális, mindössze 6-7%. A 2002-es adatokkal összevetve – tükrözve egyébként a magyarországi idegenforgalom visszaesését – 10-15%-os csökkenés következett be.

A megye lemaradását ráadásul folyamatosan tovább növeli az a tény, hogy a konkurens régiókban jelentős erőfeszítéseket és gyakorlati lépéseket tesznek a turistaforgalom növelése, és a vendégek jobb kiszolgálása érdekében. Nógrád megyében hiányzik az összefogás, a koordináció, és nincsen megfelelő összhang sem a háttér intézményrendszer tagjai, sem a szolgáltatók között.

Salgótarján idegenforgalma nógrádi viszonylatban jelentős, más megyeszékhelyekkel összevetve viszont nagyon alacsony szinten áll.

Jelenleg a rendelkezésre álló adatok korántsem nevezhetőek naprakésznek. A legfrissebb számok is csak a 2003-as évre vonatkoznak, de természetesen bizonyos konzekvenciákat le lehet vonni belőlük.

Érdemes alaposan átgondolni, hogy mi rejlik a statisztikák mögött, vagyis kik is pontosan a városba érkező turisták, honnan jönnek, milyen célból látogatnak Salgótarjánba és mely turisztikai ágak szolgáltatásait veszik igénybe. Az adatokból és feltevésekből következtethetünk arra, hogy mik az elsődleges fejlesztési területek, amelyekre koncentrálni érdemes. Ez alapján kell eldönteni, hogy a turizmus mely ágaira helyezünk nagyobb hangsúlyt, és hogy melyek a salgótarjáni turizmus fő célcsoportjai.

2.2. Céletterületek és célcsoportok

A leghangsúlyosabb céletterületek szerintünk elsősorban a következők lehetnek:

* Aktív üdülés

Vadászat, horgászat, természetjárás, kerékpározás, extrém sportok. Salgótarjáni központtal, de a városkörnyék értékeit és lehetőségeit kihasználva.

* Kulturális turizmus

Múzeumok, a környék irodalmi emlékei és a palóc népi kultúra bemutatása, más településekkel is összefogva, programcsomagot kínálva.

* Ifjúsági turizmus

Az érzékeny iskolai csoportok, táborozók, kirándulók megnyerése, erdei iskola létrehozása, a Tóstrand által nyújtott lehetőségek kihasználásával.

* Rendezvényturizmus

Speciális rétegek megnyerése színvonalas rendezvények szervezésével és hatékony marketinggel.

* Üzleti turizmus

A gazdaság reménybeli fejlődésével bővíthet az ágazat.

A küldőterületek szerint meghatározott fő célcsoportok a jelenlegi tapasztalatokból és a lehetőségekből kiindulva főleg a síkvidéki, alföldi jellegű települések hegyvidéki környezetet kereső, érzékeny lakossága, a kulturális értékek iránt fogékony fővárosi lakosok, a szlovákiaiak, közülük is kiemelten például a magyar tannyelvű iskolások lehetnek.

2.3. Idegenforgalmi ágazatok

2.3.1. Domináns ágazatok

Pillanatnyilag nincs olyan jól jövedelmező idegenforgalmi ágazat Salgótarjában, amely igazán domináns lenne a város turizmusában, viszont több olyan terület található, amelyben a fejlesztéseket követően, összehangolt intézkedések nyomán lenne előrelépési lehetőség. Egyelőre az ország turisztikai térképén kis betűkkel szerepel csak Salgótarján, holott ennél a mostani állapotában is több figyelmet érdemelne a város. Az állandó vonzerők közül az egyetlen jelentős turistaforgalmat vonzó érték a Bányamúzeum, ahol évente közel 20 ezer látogató fordul meg. Ennek megfelelően az érkező turisták többnyire csak 2-3 órát időznek a városban.

2.3.2. Bevásárló turizmus

A helyi idegenforgalom legjelentősebb területe, amire igen nehéz építeni, mert nagyban befolyásolja az aktuális árszint és a küldő területek kínálata. Nem von maga után szállásigényt, nem növeli a vendéglátóhelyek forgalmát, tehát nem kötődik az idegenforgalmi kínálat hagyományos elemeihez. Viszont a vásárolni érkezők elősegíthetik Salgótarján ismertségét, jobb megítélését akár a határ túloldalán is, amennyiben sikerül eljuttatni hozzájuk turisztikai információkat, és pozitív benyomásokkal gazdagodnak a városban eltöltött rövid idő alatt.

2.3.3. Üzleti turizmus

Egyelőre kicsi az ágazat súlya, pedig a határmenti együttműködések fejlődése, valamint a megyeszékhely központi szerepe okán jelentős súllyal kellene megjelenie a város turizmusában. A hivatásturizmust mesterségesen nehéz fejleszteni, a bővülést a gazdaság reménybeli fellendülése generálhatja.

A gazdasági erősödéssel egyenes arányban várható az üzleti turisták számának gyarapodása. Jelenleg nagy üzleti rendezvények hiúsulhatnak meg azért, mert nincsen ele-

gendő szálláshely a környéken, egyelőre nincs még komoly konferenciaterem a városban, és a megfelelő kapacitású étterem is hiányzik.

2.3.4. Rendezvényturizmus

A nagyrendezvények idején a szálláshelyek megtelnek vendégekkel, ami azt mutatja, hogy a rendezvényturizmusra érdemes és kell is építeni. A Nemzetközi Dixieland Fesztivál, a Tarjáni Tavasz Művészeti Fesztivál, a Nógrádi Folklór Fesztivál, a Nemzetközi Ugrógála tömegeket megmozgató események. Ugyan csak bizonyos rétegek számára jelentenek rövid időszakra korlátozódó vonzerőt, de nagyon is alkalmasak arra, hogy a térség jó hírét keltsék. Ha a rendezvényekre érkezőket sikerül a város és környéke értékeivel megismertetni, akkor visszatérhetnek turistaként a fesztiváloktól függetlenül is. Mint országos vonzerőt jelentő programot, feltétlenül meg kell említeni a Salgó Rallyt, aminek újbóli megrendezése idegenforgalmi szempontból is nagyon fontos lenne. Fontos lenne az Ugrógálát is visszacsábítani a belvárosba, amelyre a főtér rekonstrukció meg is teremthet minden esélyt. A rendezvénypalettát érdemes lenne bővíteni, például a város múltjáról is szóló, bányász szolidaritásra építő rendezvényekkel, mint amilyen például egy salgótarjáni bányásztalálkozó lehetne.

Érdemes lenne olyan rendezvényekben is gondolkodni, amelyek erősítik a lakosság identitástudatát, emellett a látogatóknak is élményt nyújtanak. Egyes városhoz tartozó településrészek, például Somoskő, Rónafalu, Zagyvaróna őrzik a palóc hagyományokat. A lakókban megvan a fogékonyság a palóc kultúra megismerésére, ami jó alapot teremtene a hagyományőrző programkínálat bővítésére. A lakosság meglévő igényeire következtetni lehet például abból, hogy az országos hírű Nógrád Táncegyüttes helyi rendezvényei újabban állandó telt ház előtt zajlanak és látványosan növekszik a Táncház látogatottsága is. A hagyományőrző rendezvényeket érdemes lenne a környékbeli, már meglévő kínálattal programcsomaggá alakítani, és egységesen bemutatni a nagyközönségnek. Mint „Palócország fővárosának”, Salgótarjának ebben, és az ehhez hasonló kezdeményezésekben vezető szerepet kellene betöltenie.

Biztosan nagy érdeklődésre tartana számot a határon túliak bevonásával megrendezendő Palóc Hét, ahol a kultúra, a népművészet, az irodalom, a filmművészet (például a Mikszáth művekből készült kiváló filmek) és a gasztronómia is szerepet kapna. Az új rendezvény akár a Folklór Fesztivál kibővítésével is életre hívható lenne.

Tovább lehetne színesíteni a sportrendezvények körét is, vagy rosszabb esetben pótolni lehetne az elveszített sporteseményeket, például Palóc Maraton megszervezésével. A város hosszútávfutó hagyományai, Mecser Lajos eredményei is indokolnák az imázsépítő és közönségvonzó verseny megszervezését. A minden évben más útvonalon zajló megmérettetés akár határon átívelő, szimbolikus esemény is lehetne.

2.3.5. Természetjárás, ökoturizmus

A városban nagy hagyományokkal rendelkező természetjárásban idegenforgalmi szempontból is van fantázia. Gondot jelent, hogy a Medves-fennsík és környéke kis terület, vidékies jellegű településekkel tördelve. A turizmus fokozása több szempontból is meghaladhatja a terület terhelhetőségét, így fenntartható fejlődésre kell törekedni, és

folyamatosan elemezni szükséges a turizmus hatásait, megfigyelőrendszert kell kialakítani. Ki kell jelölni a turizmus számára nyitott területeket, és azokat, ahol nem kívánatos turisták tömeges megjelenése.

Probléma, hogy pontosan azokon a városrészekben – Salgóhánya, Rónafalu, Rónabánya – vannak a legrosszabb állapotban az utak és ott a legkevésbé előrehaladott a csatornázás, ahol az ökoturizmus megjelenhetne.

Hétvégén ennek ellenére is viszonylag szép számmal érkeznek „bakancsos” turisták, kiránduló családok, főleg az Alföldről. Számukra erős motivációs tényezőt jelent a szálláshelyek alacsony ára, a kedvező ár/érték arány. A természetjárás népszerűsödéséhez azonban jobb feltételeket kell teremteni, nemcsak a turistákra, hanem a helyi lakosságra is gondolva. Az erdei infrastruktúra terén jócskán tetten érhetők a hiányosságok.

2.3.6. Sportturizmus

Kezdetlegesen van csak jelen a város idegenforgalmában, pedig a környék adottságai megfelelőek a sportturizmus jelentőségének növekedéséhez.

A lovas turizmus fejlődéséhez elsősorban több szolgáltató kellene.

A kerékpárutak hosszának növekedése, főleg az Ipolytarnóc-Salgótarján út kiépítése lehetővé tenné az ágazatban rejlő lehetőségek kihasználását. A terepadottságok kiváló feltételeket teremthetnek a hegyi kerékpározás fejlesztéséhez is.

A vadászati turizmusban komoly lehetőségek lennének, de az adottságok idegenforgalmi kihasználására alig észlelhetőek törekvések. E területen is hatékonyabb, célzott marketingmunkára és szolgáltatókra lenne szükség.

2.3.7. Programturizmus

A Palóc Út és más tematikus utak által generált programturizmus sem mondható még jelentősnek, pedig az összefogás, az idegenforgalmi piacon történő együttes megjelenés rendkívül fontos lenne. A városnak akkor van esélye hatékonyan megjelenni az idegenforgalmi piacon, ha környezete értékeivel együtt jeleníti meg kínálatát.

Salgótarjánnak aktívabban kellene részt venni nemcsak a regionális, hanem az országos programokban is. Általános vélekedés, hogy az idegenforgalom területén minimális a város kezdeményezőkézsége, és a mások által elindított programokhoz is késve csatlakozik. Salgótarján egyelőre nem tudja összefogni a környék szolgáltatóit, nem törekszik arra, hogy a kistérség, vagy a régió önkormányzataival, szolgáltatóival közösen kínáljon a turisták számára vonzó programcsomagot.

Ennek oka feltehetőleg a szervezeti felépítés ellentmondásosságában keresendő.

2.4. Városimázs

Az egyik legfőbb és nehezen orvosolható problémát a város negatív, hibás külső megítélése jelenti, ami természetesen akadályozza az idegenforgalom fellendülését.

Salgótarján alighanem a legtöbb magyar képzetében sajnos még mindig sokkal inkább mint környezetszennyező nehézipari és a bányászati fellegvárként jelenik meg, mintsem Palócország fővárosaként, a nógrádi kulturális és szellemi élet központjaként. Hiába, hogy a nagyipari jelleg már a múlté, és ezáltal a környezetszennyezés minimálisra csökkent, hiába

fejlődne az idegenforgalmi programkínálat és infrastruktúra, ha a több évtizedes beidegződés még mindig hátráltatja a turizmus fejlődését és riasztólag hat a potenciális látogatóra.

A helyzet nehéz, de nem reménytelen. A megoldást a városmarketing korszerű eszközzel, és a dolgozatunkban felvázolt marketingstratégia jelentheti.

A szolgáltatások bővülése, a városközpont rehabilitációja, és nem utolsósorban figyelemfelkeltő információs táblák kihelyezése is jelentős előrelépés a település külső megítélésében. A pozitív imázs kialakítását elősegítheti a nagy átmenő forgalom, a bevásárló turizmus révén a városba érkezők, és a rendezvényekre látogató tömegek, mindazok, akik a változásokat látva és értékelve, jó hírért kelthetik a megújulóban lévő Salgótarjának.

A szépülő városkép és a bővülő turisztikai kínálat ráadásul az átutazókat maradásra, a rendezvényekre, vagy éppen az üzletközpontokba érkező látogatókat pedig hosszabb visszatérésre készítheti.

2.5. A szolgáltatások fejlesztése

Bizonyos szolgáltatásoknak azonban mindenképpen fejlődnie kellene ahhoz, hogy a város alapszinten felkészültnek mondhatta magát vendégek fogadására. A szálláshelyek egyelőre sem férőhelyben, sem minőségben, sem választékban nem alkalmasak minden igény kielégítésére. Az étkezési lehetőségek kapacitása is alacsony, és sajnos csak egy-két salgótarjáni étterem törekszik a helyi ízek, a különleges gasztronómiai értékek bemutatására. Jellegzetes csapdahelyzet, hogy amíg nincsen számottevő kereslet, igény híján nem fejlődnek a szolgáltatások, viszont minőségi szolgáltatások híján remény sincs a kereslet, vagyis turisták megjelenésére. Visszatérő dilemma, hogy az idegenforgalom fellendülésétől várhatjuk-e a szolgáltatások fejlődését, vagy pedig számottevő kereslet híján is ösztönözni kell a kínálat bővítését, remélve, hogy ezzel keresletet is teremthetünk. Az igazság többnyire valahol félúton található, de Salgótarján esetében úgy véljük, az idegenforgalom erősítésének útja inkább a mesterséges fejlesztés révén lenne járható. A város pillanatnyilag kevés vonzerővel rendelkezik ahhoz, hogy ne legyen létkérdés a turisták minél teljesebb kiszolgálása például a vendéglátás, vagy az információnyújtás terén.

Az összehangolt fejlesztések és a mesterséges beavatkozás szükségességének jó példája a művelődési ház esete. Az átalakításra elnyert pályázati összegből az intézmény konferenciaközpont kialakítását is vállalta. Ha a beruházás megvalósul, a kihasználás akkor is akadályba fog ütközni a minimális szálláshely és éttermi kapacitás miatt. A modern konferenciaközpont lehetőséget teremtene az üzleti turizmusban rejlő lehetőségek kihasználására, de ehhez kapacitásbővítésre, szálláshely létesítésre kell ösztönözni a befektetőket.

Sok múlik a helyi lakosság igényein és vásárlóerején is. Ha nincs tömegturizmus, helyi kereslet nélkül fenntarthatatlan lenne egy tájillegű étterem, vagy például nagyszámú helyi túrázó, kiránduló nélkül nem jelenhetnek meg a Salgó-vár környékén a szolgáltatók. A helyi kereslet ösztönzésére részben a lakosság identitástudatának fejlesztésén, részben a munkahelyteremtésén és a gazdasági fejlesztéseken át vezet az út.

3. IDEGENFORGALMI FELADATOK SZERVEZETI KERETE

3.1. Szakmai munka az önkormányzatnál

A fejlődés egyik alapvető feltétele, hogy az önkormányzat idegenforgalmi szakembert, szakembereket foglalkoztasson. A megyében eddig csak az átalakulóban lévő Nógrád Megyei Közművelődési és Turisztikai Intézet és a megyei Tourinform Iroda foglalkozott stratégiai turisztikai tervezéssel, készített fejlesztési programokat.

Hiányoznak a megvalósítható akciótervek, amelyekhez fenntartások nélkül igazodni lehetne. Jellemző, hogy a „Palóc Út” program is Heves megyei kezdeményezésre indult el, ahol egyébként példaértékű a turisztikai tervezés, igaz persze, hogy náluk más az idegenforgalom volumene is. A nógrádi idegenforgalom nem hasonlítható sajnos egy olyan építményhez, amelyben már csak egy utolsó salgótarjáni téglát kell elhelyezni. Az épülethez mindössze a telek és az alaprajz adott, az alapkőletétel még várat magára. Az építkezést pedig a regionális vezető szerepre törő megyeszékhelynek kell elindítania.

Irányadó szervezet hiányában kreatívabb, önálló munkára van szükség.

Részben megoldást jelent a szakmai és kommunikációs problémákra a Tourinform Irodának városi felügyelet alá kerülése is.

Salgótarjának minden eszközzel arra kell törekednie, hogy a mások által elindított kezdeményezésekhez rugalmasan, aktívan csatlakozni tudjon, és ezen túl maga is kezdeményezzen összefogást az egyazon célért dolgozó önkormányzatok, cégek és szervezetek között.

Jó példa a közös fellépés hasznosságára a Medves-aljai Önkormányzatok Szövetsége, ami Vadóc-Palóc Kaladozások néven alkotott programcsomagot, amelyben minden település más-más sajátosságára helyezve a hangsúlyt jelenítik meg a térség közös programkínálatát.

Fontos lenne azokhoz a meglévő tematikus utakhoz csatlakozni, amelyek jól illeszkednek Salgótarján bemutatni kívánt turisztikai értékeihez. Ilyenek lehetnek például a Palóc Út, valamint a Felső-magyarországi Várak Egyesületének programkínálata, amelyben helyet illene kapnia a felújított Salgó-várnak is, de akár még a bor- és kastélyutaknak is.

Ha a város a megyei turizmus motorjává válik, Salgótarján valóban a Palócföld szíve és a nógrádi idegenforgalom központja lehet. Ehhez viszont meg kell találni a legerősebb összeállítású csapatot, az egyes csapatrészek között pedig egységet kell teremteni. A Hivatalnak, a Tourinformnak, a Nógrád Megyei Múzeum Igazgatóságnak, az idegenforgalmi szolgáltatóknak, a különféle szervezeteknek vállt vállnak vetve, összehangoltan kell dolgoznia. A kapcsolatokat az egész történelmi Nógrád területére kell kibővíteni.

3.2. Önkormányzati feladatok

Az idegenforgalmi és városmarketing referens feladatai elsősorban a következők lennének.

* Belső kommunikáció. Kapcsolattartás az önkormányzati irodákkal és a különféle elképzelések, projektek kidolgozásakor az idegenforgalmi érdekek megjelenítése.

* Tárgyalások kezdeményezése más önkormányzatokkal, civil társulásokkal, szolgáltatókkal, és azokkal szoros együttműködés kialakítása.

* A civil és kulturális kapcsolatok fejlesztése.

* A határon túli idegenforgalmi kapcsolatok kiépítése.

Kedvezőtlen állapot, hogy például a losonci turisztikai információs irodában az irodavezető elmondása szerint gyakran érdeklődnek a nógrádi programlehetőségek iránt, a prospektusok, szóróanyagok viszont nem jutnak el hozzájuk.

* Az idegenforgalomhoz kötődő tevékenységű civil szervezetek létrehozásának ösztönzése, és számukra szakmai segítség nyújtása.

Az erős civil szervezetek komoly társadalmi szerepet tölthetnek be, akár tudatformáló hatásuk is lehet, ráadásul eredményesen lehet bevonni őket különféle idegenforgalmi pályázatokba.

* Idegenforgalmi statisztikák elemzése, monitoring.

* Stratégiai és taktikai idegenforgalmi tervezés, részletes akcióterv kidolgozása.

* Idegenforgalmi tárgyú pályázatok írása, pályázati tanácsadás.

Minél több pályázatot kell benyújtani, minden lehetőséget meg kell ragadni! Célszerű lenne felállítani állandó, szakemberekből álló pályázatíró brigádot, akik állandó kapcsolatot tartanának az önkormányzattal és a civil szervezetekkel. Van olyan környékbeli kistelepülés, ahol négy ember – köztük két salgótarjáni szakember – dogozik egész évben a pályázatokon. Egy rendezvény elemeire külön-külön is érdemes lenne pályázni az önkormányzatnak, civil szervezeteknek és egyesületeknek. A több nyertes pályázatból állhat össze egy közös rendezvény.

* Rendezvényekkel kapcsolatos feladatok. Kapcsolattartás a szervezőkkel. Új rendezvények szervezése, rendezvényszervező cégek bevonásával. Az eredményes pályázás érdekében a meglévő és az új rendezvények köré egyesületek létrehozásának ösztönzése.

* Marketing- és PR-feladatok.

A fentiek megvalósításához a helyi viszonyokat jól ismerő, agilis, képzett, jól kommunikáló és jó kapcsolatteremtő szakembereket kell találni.

Számukra világos, körülhatárolt munkakört kell meghatározni, konkrét feladatokkal. Nagyon fontos a visszacsatolás is, vagyis a referens, vagy idegenforgalmi iroda munkájának az ellenőrzése.

3.3. Marketingfeladatok

Az erőfeszítések mit sem érnek akkor, ha nem sikerül a potenciális turistákhoz eljuttatni az információkat. A marketing legalább olyan fontos, mint a programkínálat bővítése. A sok hasonló szintű vonzerő közül azt részesíti mindenki előnyben, amelyről több információval rendelkezik.

A városarculat kialakítása, az imázsépítés, a városi lakosság felé történő kommunikáció az idegenforgalom szempontjából is nagyon fontos, ezekkel a területekkel dolgozatunk más részén foglalkozunk bővebben.

Az idegenforgalmi marketing eddigi gyakorlatában a következő változtatásokat, illetve újításokat javasoljuk.

3.3.1. Kiadványok

A mostani gyakorlat szerint sok, zömében megfelelő színvonalú kiadvány készül, de általában alacsony példányszámban. Nagyobb mennyiségre lenne szükség az egyes nyomdai termékekből. Ha választani kell, inkább kevesebb kiadvány készüljön, de azok nagyobb példányszámúak legyenek. Az anyagok terítését jobban meg kell szervezni. A küldő területeken, és a régióban található Tourinform irodák kiadványokkal való ellátásáról folyamatosan gondoskodni kell. Az anyagokat el kell juttatni minden olyan helyre, ahol a régióban turisták megfordulhatnak, tehát például a múzeumokba, szállodákba, éttermekbe is. Hasznos lenne, ha városból elutazó művészeti egyesületek, várost képviselő tisztviselők és idegenforgalmi szolgáltatók is közreműködnének a városi anyagok terjesztésében.

3.3.2. Honlap

A városba látogatók elsőként többnyire a honlapon található képeket tekintik meg. Fontos, hogy azt lássa a látogató, ami őt Salgótarjánba csábíthatja. Ennek megfelelően kevesebb belvárosi, lakótelepi és iparterületeket ábrázoló képet javasolunk, és jóval több, a kulturális és természeti értékeket, a rendezvényeket, a sportlehetőségeket bemutató fotót. Színesíteni lehetne a galériát horgászathoz-vadászathoz, népművészethez, gasztronómiához kötődő képekkel is, és nagyon hiányzik a bányamúzeumról is legalább egy fotó. Salgótarjának a környék látnivalóira is támaszkodva lehet esélye az idegenforgalmi piacon, ezt a honlap tervezésnél is fontos lenne figyelembe venni.

A megyei www.nogradtour.hu idegenforgalmi honlap jól kezelhető, magas színvonalú oldal és rajta Salgótarján is megfelelő súllyal, könnyen elérhetően szerepel.

3.3.3. Kiállítások

A 2005 évi Utazás Kiállításon a Palóc Út és a Palócföldi vártúrák kiadványok fogtak talán a legszaporábban, köszönhetően annak is, hogy a Nógrád megyei stand a Heves megyeivel közösen, a Palóc Út alapján kiépített installációval jelent meg. Érdemes az irányt a továbbiakban is megtartani, de talán jobban elkülönülve Heves megyétől, a kistérség értékeit erőteljesebben megjelenítve. Nógrádnak és Salgótarjának az az érdeke, hogy a Palócföld imázsából minél többet megtartson magának, de semmiképpen sem kisebb részt annál, amekkorát a néprajzi- és kulturális hagyományok indokolnak.

3.3.4. Hirdetések

A város idegenforgalmi súlya és az anyagi források valószínűleg behatárolják a lehetőségeket. Ennélfogva a célzott marketing hirdetések olcsóbb és hatásosabb eszköztárát javasoljuk igénybe venni, amire például egyes rétegrendezvények és a speciális turisztikai ágazatok népszerűsítésekor lehetne támaszkodni. A vadászturizmus fellendítéséhez például vezethet az út a szaklapokban történő hirdetésekkel keresztül, de átfogóan a salgótarjáni idegenforgalmi ajánlatokat nehéz olcsón, elfogadható költséggel kommunikálni a magyarországi médiacsatornákon keresztül. Országos hirdetési kampányok finanszírozását kistérségi összefogással és a szolgáltatók bevonásával lehetne megoldani. Regionális megjelenésre és hirdetésekre is szükség lenne, elsősorban a jól körülhatárolható küldő területek sajtótermékein keresztül, így például a szlovákiai magyar, illetve az alföldi médiumokban.

Imázs jellegű hirdetésekre, esetleg egyes rendezvények hirdetésére feltétlenül fontos megtalálni a szolid áron igénybe vehető legalább regionális jellegű lehetőségeket.

Jó sajtókapcsolatok kialakításával elérhető lenne, hogy a városról és környékéről több ismeretterjesztő cikk jelenjen meg a sajtóban.

3.3.5. PR-tevékenység

Fontos lenne más városokhoz hasonlóan tanulmányutakat szervezni idegenforgalmi társaságok és a média részére.

3.3.6. DM kampányok

Hasznos lehet például utazási irodák, utazásszervezők, sőt, akár a nyugdíjas klubok, iskolák eléréséhez DM akciót indítani, a vonzerők mellett elsősorban a kedvező árakat hangsúlyozva.

3.3.7. Információs táblák

Szükség lenne többnyelvű turisztikai információs táblák és térképek kihelyezésére legalább a belvárosban és a Bányamúzeumnál, melyek ráadásul a hirdetések révén még bevételt is eredményezhetnek. A táblákon az irányított, szervezett turizmushoz illeszkedő átgondolt, színvonalas anyagokat kell elhelyezni.

Az utak mentén fontos lenne óriástáblákat kihelyezni, melyeknek figyelemfelkeltő, információs és útbaigazító szerepe is lenne. A képek a Salgó-várat, a Bányamúzeumot és a felújítás befejeztével a Tóstrandot és környezetét ábrázolhatnák. A belváros területe, a Salgó-várhoz bevezető út és a főút kereszteződése, továbbá az M3-as autópálya salgótarjáni lejárója tűnnek a legalkalmasabb helyszíneknek.

4. FEJLESZTÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Ha nem is várunk csodát az idegenforgalomtól, az ágazat fejlesztésére akkor is célszerű lenne több figyelmet, pénzt és energiát fordítani, mert minimális előrelépés is jelentős húzóhatást gyakorolna más területekre, és jótékony hatással lenne a város életére és fejlődésére.

Legelőször is a kommunikációs problémákat illene orvosolni. E téren mutatkozó hiányosságokra világít rá, hogy az érdekeltek eltérő válaszokat adnak arra a kérdésre, hogy milyen szerep juthat az idegenforgalomnak a város közeli jövőjében. Míg az önkormányzat oldaláról alighanem az egyik fontos fejlesztési területet, sőt kitörési pontot látnak az ágazatban, addig a Tourinform 2005-ös marketing tervében például az szerepel, hogy „Mivel több évtizede nem voltak komoly idegenforgalmi fejlesztések a megyében, hosszú távon is csak mellékágazatnak tekinthető az idegenforgalom.”

Ha az ágazat érdekei nemcsak szóban, hanem a tettekben is prioritást jelentenek, akkor a szolgáltatóknak és a szakembereknek a saját bőrükön kell érezni, és lépten-nyomon tapasztalni, hogy a városban az idegenforgalmi érdekek többnyire elsőbbséget élveznek. Amíg nem érezhető az ágazat fejlődése, addig a szakmabeliek a problémákra adott politikai válasznak fogják tekinteni a turizmusfejlesztés szándékát.

BIBLIOGRÁFIA

- Ashwort G. J.–Voogd H.: A város értékesítése (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1997)
- Bauer–Berács: Marketing (Aula Kiadó, 1996)
- Bruck Gábor: A szavazó szolgálja (Népszabadság, 2005. március)
- dr. Garamhegyi Ábel: Településmarketing és településmenedzsment asszisztenseknek (Oktatási segédanyag, Szeged, 2002)
- dr. Kandikó József: Régiómarketing (www.mutf.hu)
- Kotler P.: Marketingmenedzsment (Műszaki Könyvkiadó, 1993)
- Kotler P.: Kotler a marketingről. Jönni, látni, győzni – a piacon (Park Könyvkiadó, Bp., 2000)
- Kozma Gábor: Terület- és településmarketing (Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen, 2002)
- KSH: Salgótarjáni település-együttes
- KSH: Statisztikai tájékoztató: Nógrád megye
- Kuntner F.: Város az új európai térben (Savaria University Press, Szombathely, 2003)
- Málovics György: A helymarketing települési szintű irányítási rendszere (Falú, város, régió – 2005/1-2)
- MTA Regionális Kutatások Központja: Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek Nemzetközi Marketing (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1995)
- Nógrád megye turisztikai koncepciója (1999)
- Piskóti I.–Dankó L.–Schupler H.–Büdy L.: Régió és településmarketing (Miskolci Egyetem – RMC Regionális Marketing Centrum, Miskolc, 1997)
- Salgótarján Megyei Jogú Város közgyűlési anyagai (2001-2005)
- Terra Stúdió: A Neogradensis Eurorégió Nógrád Megyei Térségfejlesztési Programja (2002)
- Terra Stúdió: A Salgótarjáni Kistérség Komplex Területfejlesztési Programja (2001)

INTERJÚLISTA

Munkánk anyaggyűjtési szakaszában, 2004 decemberétől 2005 június végéig, az alábbi személyekkel beszélgettünk személyesen vagy (néhány kivételes esetben) az Internet igénybevételével:

Angyal János képviselő, idegenforgalmi tanácsnok (Salgótarján)
Brunda Gusztáv, a Polgári Kör elnöke (Salgótarján)
Drexler Szilárd, a Karancs-Medves Természetvédelmi Alapítvány és a Magyar Madártani Egyesület Nógrád megyei csoportjának elnöke
Ercsényi Ferenc képviselő, nemzetközi kapcsolatok tanácsnok (Salgótarján)
Faragó Zoltán, a Nógrád Megyei Hírlap főszerkesztő-helyettese
dr. Fenyvesi Gábor képviselő (Salgótarján)
Gyurián Tibor újságíró, Nógrád Megyei Hírlap
Horváthné Győri Magdolna képviselő, bizottsági elnök (Salgótarján)
Karakasev Anna képviselő, bizottsági elnök (Salgótarján)
Korill Ferenc igazgató, József Attila Művelődési Központ
Kovácsné Czene Csilla alpolgármester (Salgótarján)
Kovács Zsolt szállodaigazgató (Somoskő)
Losonczi Tamás képviselő, bizottsági elnök-helyettes (Salgótarján)
Matits Ferenc igazgatóhelyettes, Nógrád Megyei Múzeum Igazgatóság
Méhes András alpolgármester (Salgótarján)
Molnár Katalin polgármester (Kazár)
Mravec Tibor idegenvezető (Ipolytarnóci Természetvédelmi Terület)
dr. Oláh Péter kistérségi munkaszervezet vezető
Óvári Péter címzetes főjegyző (Salgótarján)
Pusztai Béla polgármester (Salgótarján)
Sándor Zoltán kulturális főmunkatárs (Salgótarján MJV Polgármesteri Hivatala)
S. Horváth Zsuzsa irodavezető (Salgótarján MJV Polgármesteri Hivatala)
dr. Estera Streskova, a Szlovák Idegenforgalmi Ügynökség irodavezetője (Rozsnyó)
Szabó János, a Nógrád Megyei Táncegyüttes és Táncház művészeti vezetője
Tajti László tanár, a Medvesaljai Kistérségért Egyesület elnöke (Cered)
Tatár Csaba képviselő (Salgótarján)
Telek Csaba alpolgármester (Ipolytarnóc)
Tóth Csaba, a Nógrád Megyei Közművelődési és Turisztikai Intézet vezetője (Salgótarján)
Tóth Edit, a Salgó Vagyon Kft. ügyvezetője (Salgótarján)
Usák Miklós megbízott főépítész (Salgótarján)
Valenta Linda, a Nógrád Megyei Tourinform Iroda vezetője (Salgótarján)

SALGÓTARJÁN AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Térségfejlesztés a korszerű városmarketing eszközeivel

A tanulmányt Salgótarján Megyei Jogú Város megbízásából a Lénia 2 Reklám- és Médiaügynökség Kft. készítette, a Közép-Pannon Fejlesztési Rt. bevonásával.

A tanulmány szerzői:

Csabina Zoltán
Posch Dániel
Posch Ede
Sebestyén Csaba
Szász András

2005