

**BOLL ANIKÓ:**  
**A vevőelégedettség biztosítása az önkormányzatoknál**  
**Marketing Controlling segítségével**

**Abstract**

The city marketing is a method covering a big area and prevents the loss the competition marketability between the cities, and inside the office planning serves it. In this case is the city as a product, which can be marketable with an attractive and wide scale of supply, in this case, product like that, than everything else, which it is necessary to advertise and to sell with a conscious marketing strategy. The city is marketable and must to sell for his inhabitant, the tourist, the investors and then for a row of additional target group. "The company, who does not draw up his future, there hasn't future". (H. Ansoff). If the tourist returns, if the inhabitant lives with pleasure in the city and the investor settles down, he creates a workplace, we may talk about a satisfied customer then. The not profit-oriented organisations differ from the companies in it fundamentally, that here the primary one (strategic) targets not the increase of the profit acquisition, the property, but the direct satisfaction of one of the social-environmental requirement. His longer time a lasting economic crisis hurries the solution of those tasks only, which ones a big burden was imposed on the local governments till now. From a source standing for increasingly fewer provisions at what more have to be accomplished, otherwise the customer satisfaction is cancelled and the customer opts for an other product. The key of the business relationships working well on the long distance is customer satisfaction.

**1. Bevezetés**

A marketing tudomány egyik legfiatalabb dinamikusan fejlődő területe a városmarketing vagy más néven településmarketing. Már a század első felében is alkalmazták, főleg a nagy turisztikai vonzerővel rendelkező települések a reklámozás különböző módszereit. Az utóbbi években a nemzeti és nemzetközi szinten is felerősödő versenyszférában a „győzzön a job-bik” elmélet kezd megvalósulni. A helyi önkormányzati rendszer létrehozása látszólag kedvező alapot szolgáltat a településmarketing számára. Az 1990-es helyi önkormányzatokról szóló törvény szerint a települési önkormányzatok feladata a helyi közügyek megoldása. A változás oly nagy és drasztikus volt, hogy kevés település tudott élni a lehetőséggel, hatalmas mennyiségű feladat szakadt a települések nyakába, ugyanakkor nem rendelkeztek elégséges forrással az összes felmerülő feladat finanszírozására. A településpolitika prioritási sorrend-jének felállításában sokszor nem a megfelelő helyre sorolták be a településmarketinget.

**2. Városmarketing és a vevőelégedettség**

Minél jobban sikerül egy vállalatnak termékét, szolgáltatását a vevő elvárásainak megfelelő szintre emelnie, annál magasabb lesz a vevő elégedettség érzése, a tapasztalt szolgáltatási minőségen keresztül egyre valószínűbb a rentábilis vevő kapcsolat kialakulása. A

---

\* PhD-hallgató – Szent István Egyetem.

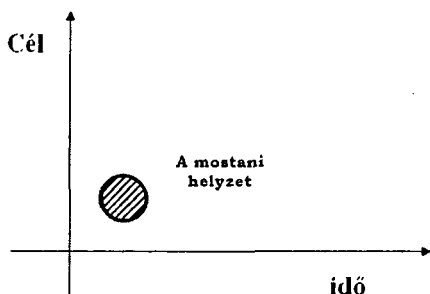
vevőelégedettség, a hosszútávú üzleti kapcsolatok kulcsa, mivel az elégedett vevő nem csak visszatér, hanem aktívan és passzívan is tovább ajánlja a terméket. Ahhoz, hogy a vevőelégedettséget növelni tudjuk, meg kell találni a vevő kívánságait és problémáit legmegfelelőbben feldolgozó módszert.

A mai napig nem létezik egy egységes tudományos konzisztencia a vevőelégedettség értelmezése kapcsán. A legtöbb kutató szerint az elégedettség a várt és átélt teljesítmény közötti diszkrépancia. Több szakirodalm említi, mely szerint vevőelégedettség akkor teljesül, ha a vevő általi elvárások teljesülnek.

A városmarketing egy széles területet lefedő eszköz, mely egyrészt a városok közötti versenybeli piacképesség elvesztését akadályozza meg, másrészt a hivatalon belüli tervezhetőséget szolgálja. Ebben az esetben a várost tekintjük terméknek, mely egy attraktív és széles skálájú kínálatl válik piacképessé, olyan terméké, mint minden más, amit tudatos marketingstratégiával kell reklámozni és eladni. A várost el lehet és el is kell adni a lakójának, a turistának, a befektetőknek és még egy sor további célcsoportnak. Ha a helyi lakos szívesen él a településen, a turista visszatér és a befektető letelepedik, munkahelyet teremt, akkor elégedett vevőről beszélhetünk. A nem profitorientált szervezetek alapvetően abban különböznek a vállalkozásoktól, hogy itt az elsődleges (stratégiai) cél nem a profitszerzés, a vagyon gyarapítása, hanem valamely társadalmi-környezeti igény közvetlen kielégítése.

A városmarketing nem más, mint egy piacorientált alap a régiófejlesztéshez. Piacorientált azt jelenti, hogy a piac résztvevőinek az érdekeit tartjuk szem előtt a terv kialakításánál és ne a moderátorét! A koncepció csak akkor hoz eredményt, ha a meghatározott intézkedések megvalósíthatók és minden szereplője kooperál.

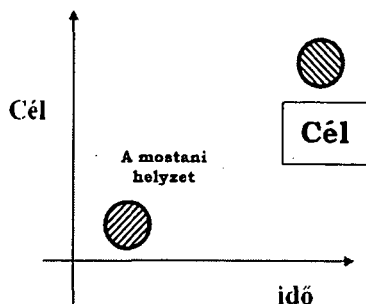
### 1. lépés: Helyzetelemzés



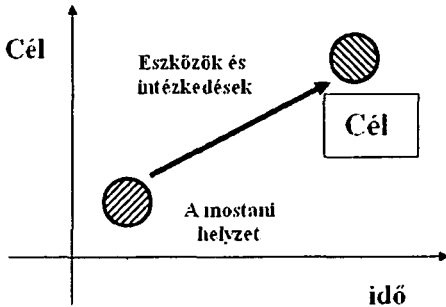
- A meglévő tanulmányok és beszámolók elemzése;
- Az egyes érdekeltségi csoportokkal Workshopokat levezetni.

### 2. lépés: A helyzetelemzésből adódó SWOT analízis alapján lehet a célokat meghatározni

- További információs anyagok gyűjtése;
- Lakossági és a diákok közötti kérdőíves felmérés levezetése.



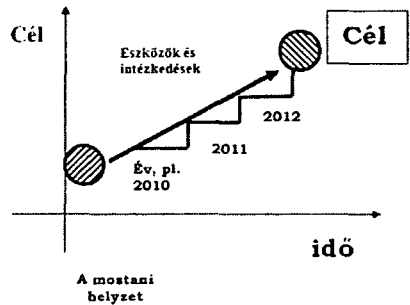
### 3. lépés: Egy hosszú távú marketingkoncepció feltételének a megteremtése



- A város pozicionálása;
- A jövőkép kialakítása;
- Logó;
- Prioritások (fontossági sorrend) felállítása (elsődleges célcsoportok, disztribúciós csoportok, kommunikáció);
- A szervezés megalapozása;
- Munkacsoportok szervezése.

### 4. lépés: A marketing eszközök és intézkedések összeállítása

- Célorientált intézkedések levezetése;
- A felelősök, határidők, budget-betartás koordinálása;
- Kommunikáció, „eladás”, PR.



### 5. lépés : A városmarketing „életben tartása” – jövőre vonatkozó terv

- Meglévő munkacsoportok változtatása, növelése, újabbak alapítása;
- SWOT-elemzés állandó aktualizálása/frissítése;
- Marketingeszközök állandó életképességi vizsgálata, változtatása a SWOT szerint.

**Valamint ezeket a folyamatokat állandóan ismételni kell!**

A városmarketing elsődleges és legfőbb célja, hogy a település sikeres legyen. Ennek egyik lehetséges mérési módja a célcsoportok elégedettségi mutatói. A városmarketingért felelős szervezetnek törekednie kell a célcsoportok elégedettségének megvalósítására, a domináns cél a megfelelő életminőség kialakítása. E célrendszernek négy jól elkülöníthető területen, a gazdasági, a politikai, a kulturális és az ökológiai állapotban jelenik meg.

A városmarketing egyik legalapvetőbb problémája a forráshiány. A másik sajátossága, hogy csak hosszútávon érzékelhető a hatása. Nem felesleges pénzkidadás, mert ha csak a gazdasági célcsoportot vesszük alapul, a betelepült cégek számának a növekedésével növekszik a helyi adó és a munkahelyteremtő vonzata is fontos. Egy hosszú távú marketingkoncepció kialakítása, annak megvalósítása folyamatos visszacsatolással esélyt ad egy egységes stratégia szerinti működésre. Mindez még hatékonyabban képes működni társulások formájában. Például, ha a szomszédos települések önkormányzatai közös térségi helymarketing tevékenységet folytatnak, ott az egy településre jutó költségek is csökkennek.

Valamint a város vonzerőleltárát is bővíti a kistérségben található lehetőségek összességének a reklámozása.

### 3. Mi is az a controlling?

A városokban, településeken eddig is folytak különböző marketingtevékenységek, mint pl. kulturális-, oktatási-, közlekedéskonceptió, reklámkampányok, turisztikai reklámtevékenységek, kulturális hirdetések, fesztiválok, rendezvények stb.

Mindazt, amit egy város kínál, legtöbbször controlling nélkül, rövid távú/„ad hoc” jellegű kivitelezéssel, sokszor a hasonló területek felelőseinek egyeztetése nélkül valósítanak meg. A Controlling ebben az esetben nem az ellenőrzést, hanem olyan eszközt, mely, az operatív szervezeti működés mellett az elmúlt évtizedben a stratégiai szinten is megjelent. Horváth Péter könyvében a következő definíciót adja: „A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős.”

A „CONTROLLING” egy divatos szakszó a közgazdasági nyelvben. Nemcsak az angol eredetiből, hanem német közvetítéssel is terjed (ott sem kerestek/találtak helyette saját szót). Az angol szó ebben az értelemben nem annyira ellenőrzést, mint inkább (ellenőrzésen alapuló) irányítást jelent. A controlling tehát lehetne irányítás, vállalat- vagy cégirányítás, csak le kellene fordítani. Ez azért is kívánatos volna, mert a magyar kontroll, kontrollál(ás) mást jelent, következésképp zavarhatják egymást. A controlling a tervezést, ellenőrzést és információellátást koordináló vezetési alrendszer, mely eszközként segíti a vezetési funkció gyakorlását, a tervezést összekapcsolja a számvittel és menedzseli a költség és az eredmény kapcsolatát.

*Mi nem a controlling ?* A controlling nem ellenőrzés! Angol értelmezésben ugyanis: to control = irányítani, szabályozni. Ez több is, más is és természetesen tartalmazhat ellenőrzési funkciókat is. Érdekességként említhetjük meg, hogy az angol nyelvterületen is találkozhatunk a miénktől eltérő értelmezéssel. Ott ugyanis pl. a „production control” termelésirányítást, a „quality control” minőségsszabályozást, a „human control” emberi erőforrások irányítását jelenti. Bizonyára ebből adódik, hogy a controlling tevékenységek általános megjelölésére leginkább a „Management Control System” elnevezést használják.

### 4. Controlling a közzférában

A rendszerváltozáskor az állam, a tanácsi működést a helyi választásokon alapuló önkormányzati formákkal való felváltásakor – a központi kiadásorientált keretfinanszírozás helyett, bizonyos fokú helyi önállóságot biztosító ún. forrásgazdálkodást vezetett be. Ez egy olyan többszatornás finanszírozási rendszert jelent, amelynek csak az egyik csatornáját adja a feladatokra leosztott normatív állami támogatás – a működés egyéb feltételeit más helyekről, pl. a saját bevételekből, a helyi adókból kell az önkormányzatoknak fedeznie.

Az önkormányzati controlling rendszer a tervezést támogató és az információszolgáltató moduljaival éppen a fenti problémák megoldásában kíván segítséget nyújtani.

Az önkormányzati controlling rendszer innovatív elemei a következők:

- A controlling rendszer több idődimenzióban való értelmezése, valamint a hosszabb időszakra szóló fejlesztéseket kezelő stratégiai controlling előtérbe helyezése. (A Jövőkép, a Jelen állapotjellemezők erősség-gyengeség elemeire és a Stratégiai tervezésre, korszerű metodikák – így a benchmarking, balanced scorecard [BSC], valamint a SWOT-analízis – kidolgozása.)

- Az önkormányzati controlling rendszer működtetéséhez szükséges folyamatorientált szervezetfejlesztési munkák elvégzése a korszerű, az SSADM filozófián alapuló informatikai támogatást is felhasználó (Oracle Designer), BPR-módszerrel.
- Az önkormányzati controllingnál, a jövő, cél és költségorientált szemléletmódot alkalmazó, a tervezést, a előirányzat/tény eltéréselemzést és a vezetői információszolgáltatást egységes rendszerként kezelő controlling metodika alkalmazása.
- Az önkormányzati rendszer alapvető újdonsága még, hogy az éves gazdálkodási feladatokat támogató számítógépes un. operatív controlling célszoftver tervezési rendszere három fő elemből (modulból) áll, így:
  - a teljesítménytervezésen alapuló költségvetés készítésből, valamint
  - a normatív finanszírozást figyelembe vevő teljesítménytervezésből, az előirányzat-/tényfigyelésből és
  - a likviditást (annak fedezetét) „figyelő” pénzügyi tervezésből.
 A előirányzat-/tényelemzésnél folyamatos információgyűjtést kell a szoftvernek biztosítania a Polgármesteri Hivatal és az Intézmények között, hogy ha szükséges a vezetés még idejében be tudjon avatkozni, pl. a kiadási folyamatokba – megakadályozva ezzel az egyes szakfeladatokra az intézmények részére biztosított keretösszegek túllépését.
- Az adott önkormányzati controlling célszoftver segítségével az információs folyamatok rendezetté, gyorsá váltnak, biztosítva az önkormányzat gazdálkodásának követhetőségét, átláthatóságát.

### 5. Fazit

Hogyan lehet közös marketing célokat, költségvetést és eredményeket effektív jól kommunikálni? Elegendő információval rendelkező beszámolókat kap a város vezetése, melyből rövid időn belül, mélyebb marketing ismeret nélkül is hatékony stratégiát követő döntést tud hozni? A legtöbb hagyományosan alkalmazott táblázati kalkuláció a marketing menedzserek bánatára mindezekre nem alkalmas. A nyugatabbra fekvő szomszédaink a software-eszközök széles palettájából válogatnak, melyeket erre a célra fejlesztettek ki. Gyakran szeretne a vezetőség a marketing-mix elemek kiválasztásába is beleszólni. Éppen ezt kívánja a marketing-controlling segíteni, mely a vezetőség által meghatározott irányt határozza meg és kommunikálja az önkormányzat minden dolgozója számára, akik legjobb szakmai tudásuk szerint választják ki a cél megvalósítása érdekében az ehhez szükséges eszközöket. Mottó: „Amelyik vállalat nem tervezi meg jövőjét, annak nem is lesz jövője.” (H. Ansoff).

A tervezés korszerűsítése kapcsán előre kell bocsátani egy lényeges dolgot. Valójában egy beidegződést kell feloldani! Ismeretes, hogy Magyarországon hosszú ideig tervutasításos rendszer volt. Ez a tény a tervek készítésben kétségtelenül nagy rutin elérését tette lehetővé, csakhogy óriási a különbség a múlt gyakorlata és a jelen controlling igénye között. A tervutasításos rendszerben ugyanis a tervirányító szervek közreműködésével az irányító szervek részére készült! Ma a tervek természetesen másképpen és főként más céllal készülnek. Kizárólag a vállalat részére, a menedzsment számára, a vállalat eredményes működésének biztosítása céljából. Ennek megfelelően megváltoztak a tervekkel szembeni – controlling által támasztott – igények:

- ✓ Ma az tekinthető jó tervnek, amely előfeltételekkel teljesíthető, de túl nem teljesíthető. (A controlling nem tud mit kezdeni a túlteljesítéssel.)
- ✓ Az tekinthető jó tervnek amely nem alultervezett. A controlling az alulteljesítést hasonlóan ítéli meg mint a túlteljesítést. Aki tudatosan alultervez, az nem használja ki a rendelkezésére álló erőforrásokat, tehát kárt okoz a vállalatnak!
- ✓ Végül az tekinthető jó tervnek, amely ellenőrizhető, illetve ellenőrzése megoldott. (Tervezés ellenőrzés nélkül értelmetlen.)

Végül álljanak itt a tervezés *Naylor-i szabályai* minden gyakorló controller figyelemreméltó tanulságául (Thomas Naylor amerikai stratégiai tervező):

1. A stratégiai tervezésben nincs „keresztapa” (csak magadra számíthatsz).
2. Tudni kell, mi leszek, ha nagy leszek (hová akarok eljutni!).
3. Soha ne felejtse el „Martinnak” kifizetni a whyskit (mindenért fizetni kell!).
4. Ami nem romlott el, azt ne akard kijavítani. (Ahhoz ne nyúlj, amivel nincs baj!)
5. Ha nem tudod, hogy hova mész, oda egyetlen út sem vezet (jövőkép kell!).