

# A FŐVÁROSI STRATÉGIAI MODELL BŐVÍTÉSÉNEK, ILLETVE A TELEPÜLÉSMARKETING TERÜLETÉN TÖRTÉNŐ FELHASZNÁLÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

*OPPORTUNITIES OF EXPANSION AND APPLICATION OF  
THE BUDAPEST STRATEGIC MODEL IN THE FIELD OF CITY  
MARKETING*

**TATÁRNÉ VARGA IVETT PhD hallgató**

Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

**Dr. habil. SZABÓ ZOLTÁN PhD tanszékvezető egyetemi docens**

Szent István Egyetem, Marketing Menedzsment Tanszék

## ABSTRACT

This study introduces the Budapest strategic management model that was introduced in 2010 and its results within a 5-year period. At the same time, the study proposes further expansion and broadening of the model and its applied synergies.

Besides a short introduction of the model, further potential areas are represented and modelled within this paper in the field of synergies, by taking into account the need of increasing the absorption of financial resources both in the field of the European Union funding and in other financial areas. Also in relation both to the projects have already been finished and to the ongoing ones, potential opportunities in the field of city marketing will be introduced.

Keywords: strategic management model and planning, increase of funding absorption, city marketing

A tanulmány ismerteti a 2010-ben bevezetett fővárosi stratégiai menedzsment modellt és annak közel öt éves eredményeit, illetve az abban bemutatott szinergiák további kiterjesztésére, illetve bővítésére tesz javaslatot.

A modell rövid leírásán túl, a jelenleg már bevezetett és alkalmazott szinergiák mellett további potenciális területek modellezésére és ábrázolására is sor kerül, figyelembe véve mind az európai uniós, mind az egyéb finanszírozási területre irányuló forrásabszorpciós képesség növelésének igényét, illetve a már megvalósult vagy folyamatban lévő projektek által nyújtott lehetőségeket a településmarketing területén.



## 1. Bevezetés

Budapest Főváros Önkormányzata, mint tulajdonos óriási gazdasági potenciál birtokosa. Cégei saját tőkéje a BKV Zrt. és a vegyes tulajdonú társaságok nélkül is meghaladja a 100 Milliárd forintot. A fővárosi társaságokban lévő gazdasági potenciál az uniós stratégiai tervezés szempontjából több szempontból vizsgálható. A vállalati és önkormányzati struktúra együttes értelmezése, a szervezeti és operatív rendszerben rejlő szinergiák kihasználása olyan új modellek tervezését és bevezetését tette lehetővé, mely a korábbiakban el nem ért támogatási területek bevonását, a forrásabszorpció növelésének új lehetőségeit nyitották meg. Erre tekintettel került bevezetésre 2010-ben az új önkormányzati-vállalti együttműködésen alapuló, a következőkben röviden bemutatott projekt-menedzsment modell.

Jelen tanulmányban a modellben létrejövő vállalati, illetve önkormányzati szintű szinergiák, illetve az ún. belső kapcsolati háló kerül bemutatásra, megjegyezve, hogy a modell tágabb szintű értelmezése, annak európai szintű kapcsolati rendszere, illetve a nemzetközi szinergiák rendszere is kidolgozásra került, melynek bemutatása itt nem kerül sor.

## 2. Anyag és módszer

Az anyag irodalmi háttérét a stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment, valamint marketingmenedzsment területén, elsősorban a vállalati szektor tekintetében megjelent publikációk adják, de az elemzés azok önkormányzati szektorban történő alkalmazhatóságára, a közsféra vonatkozásában történő értelmezésére is kiterjed.

A tanulmány a hulladékgyűjtés területén, az új stratégiai modell keretében indított, uniós finanszírozással megvalósult első, már eredményesen befejezett projekt rövid gazdasági értékelését is tartalmazza, bemutatja a modell bővítésének lehetőségeit, illetve a településmarketing területén való alkalmazásának, hasznosításának lehetőségeit.

## 3. A stratégiai tervezés lépései-erőforrás alapú szinergiák

A fővárosi stratégiai modell kialakításakor olyan, a vállalati szektorban már szélesebb körben ismert és alkalmazott tervezési módszerek adaptációja történt meg, melyeket korábban a közsférában, illetve az önkormányzati szektorban nem, vagy a for-profit szektortól jelentősen eltérő módon alkalmaztak. Az erőforrás szinergiák kihasználása, a szervezeti modellek tágabb szintű értelmezése, illetve az egyes szervezeti modellek nyújtotta stratégiai tervezés az üzleti szektorban, a vállalati stratégiák esetén ma már széles körben vizsgált (Mintzberg, 1987). A külső és belső környezet elemzésén alapuló stratégiai tervezés, a stratégiai célok, és a célok megvalósításához szükséges eszközök és módszerek meghatározása általá-





nos modell a vállalati szektorban (Mészáros, 2002). További lehetőség az exponenciális tervezési modell figyelembe vétele, mely a célok tervezését tartja a kiinduló pontnak és ennek alárendelve elemzi az értékeket és tervezi meg a márka architektúrát, valamint a kommunikációt és a teljesítmények igazítását. (Garrison in Szabó-Vada-Konkoly, 2010) A tervezés fontos eleme és célja lehet a település identitásának (City Identity) kialakítása, mely szintén stratégiai feladat. Ennek lényegi eleme, hogy világossá tehető a célszövegek számára az a relatív versenyelőny, amivel az adott terület más területekkel össze nem téveszthető módon rendelkezik. (Törőcsik, 1995)

Az önkormányzati szektor, különösen a főváros tekintetében értelmezve a fenti stratégiai tervezést és a külső és belső környezet által determinált lehetőségeket és korlátokat, új együttműködési modellek állíthatók fel. Az erőforrásokra alapozott stratégiai elemzés (resource based analysis) esetén a rendelkezésre álló erőforrásokból kiindulva építhető fel a stratégia (Mintzberg-Ahlstrand-Lampel, 1998, illetve Grant, 2007), figyelembe véve természetesen a külső környezet által meghatározott követelményeket is. Az erőforrások és képességek értékelése a Grant által meghatározott elemzési módszertanon alapul, de az értékelés nem önállóan az önkormányzat, hanem az ahhoz szorosan, első sorban az önkormányzathoz annak tulajdonosi státuszából adódóan kapcsolódó társaságokkal együtt, e teljes szervezeti rendszer tekintetében határozza meg az erőforrásokat.

Első lépésként elengedhetetlen a vállalati és önkormányzati erőforrások azonosítása. Ennek során, a későbbiekben bemutatott SWOT analízishez hasonlóan, az erősségek és gyengeségek azonosítása történik, figyelemmel a forrásabszorpció növelésének, mint fő célnak az elérésére. E tekintetben, a vállalati szektorban klasszikusként értelmezhető versenyképesség meghatározása vagy versenyelőny elérése kevésbé jellemző, hacsak azt nem az uniós források „elnyeréséért” vívott versenyként értelmezzük.

A képességek azonosítása, mint második lépés, szintén a teljes struktúra vonatkozásában értelmezhető. Az együttműködési modell előnyei itt abban az esetben is jól azonosíthatók, ha az összehasonlítás nem a külső környezet és a többi potenciális uniós pályázatot benyújtó szervezet vagy vállalat vonatkozásában értelmezzük, hanem azt vizsgáljuk, hogy az önkormányzat vagy az egyes társaságok önmagukban milyen eredményességgel pályáztak a korábbi időszakokban.

Az erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata mint 3. lépés, a klasszikus, profitorientált vállalati rendszerben történő értékeléshez képest szintén módosul, bár annak az adott társaság mérlegadatainak elemzése során kétségtelen eredményei vannak. Fontos megjegyezni, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonalának emelése, az ahhoz szükséges tőke és eszközpark fejlesztése nyilvánvalóan hozzájárul a vállalat és az önkormányzat eredményességéhez is, így kétségtelenül kimutatható az értékkeremtő (value driver) hatás az önkormányzati és vállalati eredmény és az új modellen alapuló erőforrás-elérés között.





A stratégia kiválasztásánál tehát abból indulunk ki, hogy a korábbi uniós stratégiai menedzsmenthez képest egy új, kettős szervezeti modellt alkalmazunk, melyben az önkormányzati és vállalati erőforrásokat egyesítjük, az egyes résztvevők oldalán külön-külön jelentkező gyengeségeket pedig a lehető legnagyobb mértékben kiküszöböljük, oly módon, hogy azokat a másik oldalon lévő erőforrásokkal pótoljuk.

A képesség rések, vagyis a hiányzó erőforrások azonosításának igénye ebben a modellben nem csupán a jövőre, hanem a jelenre nézve is értelmezendő. Így például a vállalati oldalon erőforrás rést jelenthet az uniós projektmenedzsment ismeretek hiánya, mely az önkormányzati oldalról pótolható, az önkormányzati oldalon jelentkező tőkehiány, mely a nagy volumenű uniós pályázatok önrészenek biztosításához szükséges, a vállalati oldalról érhető el.

A stratégiai szándék, mely a főváros esetében az uniós forrásabszorpció növelése, és új forrás-területek bevonása a közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében, illetve az alapvető képesességek vizsgálata, önkormányzati és vállalati szinten együttesen határozhatja meg az új fókuszokat (Hamel-Prahalad, 1989).

#### 4. A modell pénzügyi eredményei

Tekintettel arra, hogy a modellhez kapcsolódó korábbi tanulmányokban mind a SWOT analízis, mind a modellhez kapcsolódó cél-, és eszközrendszer részletesen bemutatásra került, erre a jelen tanulmány nem tér ki. A modell pénzügyi eredményei az alábbiakban, a hulladékgazdálkodás területén indított projektek fő pénzügyi mutatóin keresztül kerülnek bemutatásra.

Budapest Főváros Önkormányzata és az Fővárosi Közterület-fenntartó NZrt. együttműködésében eddig három uniós projekt indítása történt meg az új, fentiekben bemutatott önkormányzati-vállalati együttműködési modell keretében, melyek a következők:

A fővárosi házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása-KEOP-1.1.1/B /10-11-2011-0002 (KEOP I.)

- Teljes elszámolható költség: 5,388 Mrd Ft
- Támogatási összeg: 4,95 Mrd Ft
- Státusz: támogatási szerződéssel rendelkezik, megvalósítása befejeződött.

A fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiáinak bővítése, a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelése című projekt KEOP-1.1.1/B/10-11-2013-0002 (KEOP II.)

- Teljes elszámolható költség: 8 982 580 100
- Támogatás: 8 431 049 682
- Beadás: 2013.január
- Státusz: támogatási szerződéssel rendelkezik, megvalósítása folyamatban



A „Hulladék lerakástól történő eltérítéshez szükséges eszközök beszerzése – a fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer eszközparkjának fejlesztése és informatikai korszerűsítése” (KEOP III.)

- Vegyes hulladékszállító gépjárművek beszerzése
- KEOP-1.1.1/C/13
- Teljes elszámolható költség: 3 157 890 000
- Várható támogatás: 3 000 000 000
- Státusz: támogatási szerződéssel rendelkezik, megvalósítása folyamatban

A három KEOP projekt mintegy 15 823 049 682 Ft. támogatási összeggel (elszámolható költség) növeli a hulladékgazdálkodással kapcsolatos közszolgáltatás színvonalát (a támogatási összeg, illetve a kedvezményezettre eső végső önerő mértéke a projektekkel párhuzamosan beadott önerő támogatások odaítélésének függvényében változhat). A projektek az eszközbeszerzések mellett építési beruházásokat, illetve jelentős társadalmi haszonnal bíró szemléletformáló, kommunikációs és oktatási elemeket is tartalmaznak. A projektekhez szükséges önrészt a vállalat biztosítja, a megvalósuló fejlesztésekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó fenntartási, üzemeltetési feladatokat a közszolgáltató cég (jelen esetben az FKF Zrt.) látja el.

A hulladékgazdálkodás területén eddig (2015. januári adatok alapján) odaítélt, 15 Mrd Ft-ot is meghaladó uniós támogatás jelentősége a Fővárosi Közterület-fenntartó Nonprofit Zrt. mérlegadatainak tükrében értékelhető, s mint az alábbiakból kiderül, az mind a vállalat, mind a főváros tekintetében kiemelkedően magas fejlesztési hányadot jelent (1. táblázat).

**1. táblázat: FKF NZrt. 2013-2014. évi mérleg-adatok (e Ft)**  
**Table 1: 2013-2014 balance sheet data of FKF NZrt. (K HUF)**

	2013	2014
Saját tőke:	32 842 920	33 313 612
Jegyzett tőke:	15 439 400	15 439 400
Tőketartalék:	14 761 672	14 761 672
Eredménytartalék:	545	545
Lekötött tartalék:	2 641 303	2 641 303
Beruházások, felújítások:	2 325 190	1 711 570
Értécsökkenési leírás:	4 595 991	4 506 400

*Forrás:* www.fkf.hu adatai alapján saját szerkesztés/own editing, based on data of www.fkf.hu

A vállalatok új fejlesztésekre, beruházásokra az elszámolt értécsökkenés mintegy 30%-át, illetve az esetlegesen megképzett fejlesztési tartalékokat, bankhiteleket vagy az éves eredmény egy részét fordítják. Az alábbi mérlegadatok alap-

ján megállapítható, hogy a KEOP projektek révén fejlesztésre fordított támogatási összegek jelentősen meghaladják az adott évben reálisan tervezhető fejlesztéseket. Ez az arány még sokkal jelentősebb annak ismeretében, hogy a közszolgáltatásokat érintő rezsicsökkentés, a hulladékgazdálkodási szektort 2014-től, illetve részben már 2013-tól érintő rögzített díjpolitika, továbbá a lerakói járulék emelése jelentősen csökkenti az elvárt bevételeket, egyben csökkenti a fejlesztésre fordítható forrásokat is.

## 5. A modell bővítésének lehetőségei

A bevezetett stratégiai modell közgazdasági, pénzügyi eredményeinek értékelése mellett annak vizsgálatára is szükség van, hogy a fentiekben bemutatott modellnek milyen további bővítési lehetőségei vannak, illetve, hogy a már elért eredmények milyen módon hasznosíthatóak a városmarketing területén.

Mint az a korábbiakban említésre került, a modell EU-s, illetve nemzetközi szintű kapcsolati hálójának bemutatása jelen tanulmánynak nem tárgya, azonban a modell további, az ún. belső kapcsolati hálójának bővítési lehetőségeit az alábbi, 1. ábra mutatja be.

**1. ábra: A fővárosi stratégiai modell bővítésének lehetőségei**  
**Figure 1: Expansion opportunities of the Budapest strategic model**



*Forrás: Saját szerkesztés*



A fentiekben bemutatott és mára eredményesen bevezetett stratégiai menedzsment modell tovább bővíthető, a kooperációs tevékenység számos szakterületre, illetve együttműködő partnerre kiterjeszhető. Az ábrán látható kapcsolatrendszerek segítségével az elérhető források köre jelentősen bővíthető, a hazai uniós források mellett a közvetlen brüsszeli elérésű EU-s források is mind nagyobb mértékben válnak pályázhatóvá. Emellett további, az üzleti, pénzügyi szektor felé nyitó új szervezeti rendszerek kialakítására is lehetőség nyílik. Ily módon, a hosszútávon megtérülő, nagy volumenű infrastrukturális fejlesztések mellett a kutatás-fejlesztés-innováció, valamint a rövid megtérülésű, de nagy tőkeigényű beruházások megvalósítására is lehetőség nyílik.

Fontos említést tenni arról is, hogy a folyamatosan megvalósuló projektek nem csupán az egyes kötelező közszolgáltatások színvonalát emelik, hanem a városmarketing területén is jelentős közvetlen és közvetett eredményeket hoznak. A már lezárt 1. projekt esetében az ún. Kötelező kommunikáció támogatása (önerő-támogatás nélkül): 13.192.312 Ft, míg a Szemléletformáló kommunikáció támogatása (önerő-támogatás nélkül): 185.974.284 Ft volt. Ezek a támogatások, bár projektenként eltérő mértékben, minden uniós finanszírozású projekt esetében jelen vannak és a lakosság tájékoztatását, az új rendszerek mind könnyebb bevezetését, elfogadtatását segítik, eközben mind ismertebbé teszik a folyamatban lévő fejlesztéseket.

A városmarketingnek számos szegmense van, ezek közül csupán az egyik, de nem elhanyagolható lehetőség, hogy a városfejlesztés területén előkészítés alatt álló, illetve már folyamatban lévő projekteket mind szélesebb körben ismertté tegyünk.

Jelen stratégiai modellt kiegészítheti a Rechnitzer János által meghatározott terület-, és településmarketing célcsoport rendszer (Rechnitzer, 1995), illetve a célcsoportokat az önkormányzat szempontjából vizsgáló, a már meglévő és a potenciális marketing-célcsoportokat is bemutató Aubert-féle modell (Aubert, 2000), (2. ábra).

A stratégia modellt kiegészítheti továbbá a 10K-modell (Kuron, 1997), amely arra tartalmaz útmutatást, hogy egy adott fejlesztési keretprogramot hogyan és mely értékek mentén kell és lehet megismertetni, kommunikálni és elfogadtatni a különböző célszegmensekkel.



**2. ábra: A terület-, és településmarketing célcsoportjai az önkormányzat szempontjából**  
**Figure 2: Target groups of spatial and city marketing from the point of view of local governments**



*Forrás: Aubert, 2000, 259. oldal*



## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aubert, A. (2000), Marketingföldrajz és városmarketing. in Lovász, Gy. – Szabó, G. (szerk.), Területfejlesztés és regionális kutatások: Tiszteletkötet Tóth József Professor Úr 60. születésnapjára, Pécs, pp. 257-270.
- Garrison P. (2006) in Szabó Z. – Vada G. – Konkoly M. (2010): Marketing menedzsment, Szent István Egyetem, p. 23-29.
- Grant, R.M. (2007): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell publishing, Cambridge, MA, 6th ed.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K. (1989): Strategic intent. Harvard Business Review, May-June.
- Kuron, I. (1997): Stadtmarketing: Chance zur ganzheitlichen Stadtentwicklung in Pfaff-Schley, H. Dadtmarketing und kommunales Audit, Springer, Berlin p. 1-14.
- Magyarország Kormánya. (2012. 04). Nemzeti Reform Program. Széll Kálmán Terv 2.0 .
- Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest.
- Mintzberg, H. (1987): The strategy concept. California Management Review, no. 1.
- Mintzeberg, H.- Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): Strategy safari. A guided tour through the wild of strategic management. Free Press, New York. (Magyar kiadás: Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2005)
- Mondok, B. (2012. tavasz). A következő többéves pénzügyi keret tárgyalásainak menete. EURÓPAI TÜKÖR, XVII. 1. SZÁM , 29-36.pp.
- Pearce, J.A.-Robinson, R.B. (1988): Strategic mangement: strategy formulation and implementation. Irwin, Homewood, II.
- Rechnitzer, J. (1995): Vázlatpontok a településmarketing értelmezéséhez és kidolgozásához, Tér és Társadalom 1-2., pp. 5-17.
- Töröcsik, M.: Település- és területidentitás kialakítása marketing eszközökkel. Tér és Társadalom 9. 1995. 17-23.o.
- A Bizottság Szolgáltatásainak álláspontja MAGYARORSZÁG 2014–2020-as időszakra vonatkozó partnerségi megállapodása és programjai előrehaladásáról, forrás: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/pdf/partnership/hu\\_position\\_paper\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/pdf/partnership/hu_position_paper_hu.pdf),  
letöltés ideje: 2013.11.20.
- [http://www.fkf.hu/portal/page/portal/fkf/fkfzrt/kozvetetel/Gazdalkodasi\\_adatok/2011.%20%C3%A9vi%20CXII%20tv%20III.1-m%C3%A9rleg-2012.pdf](http://www.fkf.hu/portal/page/portal/fkf/fkfzrt/kozvetetel/Gazdalkodasi_adatok/2011.%20%C3%A9vi%20CXII%20tv%20III.1-m%C3%A9rleg-2012.pdf)