

# Társadalmi marketing a fenntarthatóság komplex rendszerében – kapcsolódó HR-kihívások

**Klausmann-Dinya Anikó – Dinya László**

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.KSZ.02.01

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A fenntarthatósági kihívások figyelembevételének igénye egyre inkább előtérbe kerül a projekt-, település- és térségi szintű fejlesztési programok során. Minden helyi fejlesztési programban számolni kell annak az egész térséget érintő társadalmi – gazdasági – természeti környezetre gyakorolt hatásaira. És értelem-szerűen kalkulálni kell nemcsak a gazdasági tőke, hanem a rendelkezésre álló (vagy esetleg akadályokat képező) humán-, szociális- és természeti tőke kívánatos fejlesztésével is, ha egy projektet hosszabb távon terveznek fenntartani. Tipikusan ilyenek például a turisztikai, energetikai, élelmiszerlánc fejlesztési programok. Bemutatni kívánjuk azt az általunk kidolgozott, és a gyakorlatban is alkalmazott fejlesztési modellt, amely ehhez tapasztalatunk szerint hasznos segítséget képes nyújtani. Fontos alapelv, hogy a társadalmi marketing és a HR-megfontolások nem mellőzhetők, amikor gyakran a humán/tudás/tőke, és/vagy a közösségi (szociális) tőke képezi egy-egy térségben a fejlesztéseket akadályozni képes szűk keresztmetszetet.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kidolgozott modell átfogó szakirodalmi szintézisen alapul, amelynek során érvényesítettük a gyakorlati alkalmazhatóság követelményeit is. A fejlesztéseket megalapozó helyszíni diagnózis a helyi adottságok öt pillérhez tartozó, összesen húsz legfontosabb tényező értékelését jelenti. Az értékelés helyi szakértők széles körének fókuszcsoportos megkérdezésével történik kérdőív segítségével. Ezt mutatjuk be, esettanulmány jelleggel.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kidolgozott modell gyakorlati alkalmazásának tapasztalatai meggyőzően igazolták, hogy a „best practice” (legjobb gyakorlat) preferálása komplex fenntarthatóság megvalósítását célzó projektek esetében nem lehetséges. Csak a helyi adottságokhoz illeszkedő diagnosztikon alapuló „good practices” (jó gyakorlatok) vezethetnek eredményre. Projektjeink kapcsán igazolást nyert tapasztalati tény, hogy a társadalmi marketing nélkülözhetetlen minden helyi fejlesztés esetén, amelynek köze van a fenntarthatósághoz, és a közösség bevonása, meg a humán (tudás) tőke egyidejű fejlesztése nélkül nem lehet eredményes. Márpedig a projektek döntő többsége ilyen, a jövőben pedig kifejezetten ilyen lesz.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

Az általunk kidolgozott és eredményesen alkalmazott modell hasznos segítséget nyújthat a helyi adottságok, lehetőségek és fenyegetések feltérképezéséhez fenntarthatóságot célzó helyi (térségi) fejlesztési projektek esetében. A társadalmi marketing és a HR-eszközök bevetése biztosíthatja, hogy a projekt nemcsak gazdaságilag, de társadalmilag és természeti környezeti szempontjából is hosszabb távon fenntartható lehet. Fontos feltétele, hogy a tervezésben, majd a megvalósításban ilyen szakértők is részt vegyenek.

*Kulcsszavak:* fenntarthatóság, társadalmi marketing, HR-kihívások

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

A fenntarthatóság korunk alapvető kihívása, mert benne koncentrálnak globális és helyi problémáink összefonódó, komplex rendszere. Az összefonódás értelmezhető gazdasági – társadalmi – ökológiai dimenzióban éppúgy, mint az eltérő szintű (helyi – térségi – nemzeti – globális) kihívások vertikális kapcsolatrendszerében. Több mint egy évtizede folyó, alapvetően turisztikai fejlesztéseket célzó, de fenntartható térségfejlesztésbe ágyazott projektjeink ezeket a kihívásokat „alulnézetben”, (kis) térségi szemszögből közelítik meg. (Dinya 2012, Dinya 2014, Dinya - Dinya 2017).

Meglátásunk szerint projektjeink tapasztalatai rámutatnak egyrészt a különféle szintű kihívások összekapcsolódására. Másrészt feltárták a különféle értékláncok (például különféle szolgáltatások – termelő ágazatok – közszolgáltatási területek) problémáinak összefonódó, egymásra is ható kihívásainak természetét. Nem utolsósorban pedig mutatják az efféle komplex kihívások kezelésében tanúsított gyengeségeinket is. A tapasztalatokat szintetizálva (és a nemzetközi tudásbázisra is kitekintve) „alulnézetben”, azaz térségi szinten fogalmazzuk meg azt a komplex, fenntartható térségfejlesztési modellt, amelynek gyakorlati alkalmazhatóságát turisztikai fejlesztési és városmarketing projektjeink kapcsán azóta is folyamatosan teszteljük. Azért nevezzük komplex modellnek, mert nemcsak turisztikai, hanem bármilyen (például élelmiszer-értéklánc, megújuló energetikai) fejlesztési projektek esetében is hasznosnak bizonyult, és alapjául szolgált a különféle területeken párhuzamosan indítandó projektek egymással összehangolt megtervezéséhez és megvalósításához. A modell, és gyakorlati alkalmazási tapasztalatainak bemutatása után néhány pontban összefoglaljuk, hogy véleményünk szerint az e téren eddig elért tapasztalatok, eredmények hogyan hasznosíthatók a jövőben.

## FENNTARTHATÓ TÉRSÉGFEJLESZTÉSI PROJEKTEK „ALULNÉZETBEN” SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT PROJECT „FROM BELOW”

A fenntartható fejlődés általános ismertségét Lester R. Brown „Building a Sustainable Society” című műve váltotta ki (Brown 1982), majd a valamivel későbbi Brundtland-jelentés óta (Brundtland 1987)

szerepel a közbeszéd fókuszában. Végül 2015-ben a párizsi globális klímacsúcscon elfogadott, sokak által történelmi jelentőségűnek aposztrofált egyezmény (UN 2015) irányította a közvélemény figyelmét a fenntarthatóságra. Ekkoriban úgy tűnt, hogy (legalábbis globális szinten) elindultunk a kívánatos irányba. De mintha figyelmen kívül hagytuk volna, hogy milyen hosszú az út a lokális és a globális szint között.

A médiában és a laikusok többségében (tisztelően az elenyésző kivételnek) nemigen merül fel, hogy a perifériára sodródó településekről, térségekről szóló vitáknak szoros kapcsolata van a fenntarthatósággal. Ezen belül pedig nemcsak a gazdasági, meg a természeti tőke aktuális színvonalával, de a humántőkével és a közösségi (szociális tőkével) is. Éppen ez a hiányérzet volt az egyik motiváció, amely arra indított bennünket, hogy a humántőke fejlesztése (HR), és ezzel szoros kapcsolatban a közösségi tőke fejlesztése szemszögből (is) értelmezni próbáljuk a városrészek fejlesztési feladatait. Ezen belül pedig a turisztikai, vagy bármely egyéb területen történő fejlesztéseket, amelyek elősegíthetik, hogy egy térség a fenntartható fejlődés irányába mozduljon. (Dinya 2018, Dinya - Klausmann-Dinya 2019). A másik motiváció pedig az volt, hogy a globális kihívások lokális szinten egyre több olyan megválaszolatlan kérdést vetnek fel, amelyekre lokálisan kell(ene) megtalálni az adekvát válaszokat.

Nem beszélhetünk azonban a fenntartható kistérségi szintű fejlesztésekről, ha nem látjuk tisztán a kihívások természetét, okait, alakulásuk tendenciáit, egymással való kölcsönhatásait – magyarán nincs pontos diagnózisunk. Ezért kidolgoztuk a fenntartható térségfejlesztési projektek induló helyzetének felmérését szolgáló diagnózis módszert.

## ANYAG ÉS MÓDSZER MATERIAL AND METHOD

### *Diagnózis „alulnézetben” Diagnosis from the bottom view*

A kistérségek süllyedésének kezelésekor nagyjából rendkívül kevés szó esik egy adott helyzetet ténylegesen előidéző tényezőkről, annál több az alternatív javaslat a kezelésére (terápiára). (Dinya 2012) Meggyőződésünk szerint nem a térségek, vagy a fejlesztési projektek fenntarthatatlansága a probléma (az „csak” a tünet, mint betegség esetén a láz), hanem a szituációt előidéző tényezők együttese. Éppen emiatt próbálkoztunk egyfajta komplex megközelítéssel a modell kidolgozásakor (Dinya 2012).

Véleményünk szerint rendkívül félrevezető, ha bárki abból a feltevésből indul ki, hogy a térségek fenntarthatóságát megelőző fejlesztések megvalósítása a jelenleg preferált módszerekkel jó megoldás. Tűzoltásra esetleg igen, de a menedzsmentben pontosan tudjuk, hogy aki berendezkedik az állandó tűzoltásra, annak előbb-utóbb csak a romeltakarítás marad a feladata. Márpedig korrekciós diagnózis hiányában csak tűzoltásra (akkut kezelésre, „lázcsillapításra”) van mód.

Ezért racionális első lépésben egy ésszerű diagnózist elkészíteni, az arra alapuló megoldás(oka)t kidolgozni, majd megvalósítani a „terápiát”, azaz a projektet (1. ábra). A megvalósítás igen hosszú és költséges menetelést jelent, amelynek a végén feltehetőleg egy, az induló helyzettel alapvetően különböző kistérség születik – akár sikeresek leszünk, akár nem.

A *diagnózis* tehát nemcsak a tünetek, de azok okainak tárgyyszerű feltárását is jelenti, mégpedig ezek jelenlegi helyzetét és változási tendenciáit (trendeket) egyaránt. És ugyancsak fontos tisztázni, hogy mit tekintünk normális állapotnak jelenleg (normák), illetőleg mi lenne a jövőbeni kívánatos állapot (jövőkép, vízió). Mindezek ismerete, feltárása, kimunkálása alapfeltétele egy racionális fejlesztési program kidolgozásának, aminek ma még sok helyen számos eleme hiányzik:

- Vannak szekunder statisztikai információk a jelenlegi helyzetről, de értelmezésükben (pl. mi a normális, elviselhető mérték az érdekelték számára?) egyáltalán nincs helyi konszenzus, akárcsak a tényezők várható alakulását illetően (trendek).

- Teljesen eltérő helyi magyarázatok léteznek a problémák (tünetek) okairól, főként azok kölcsönhatásairól, várható alakulásáról.

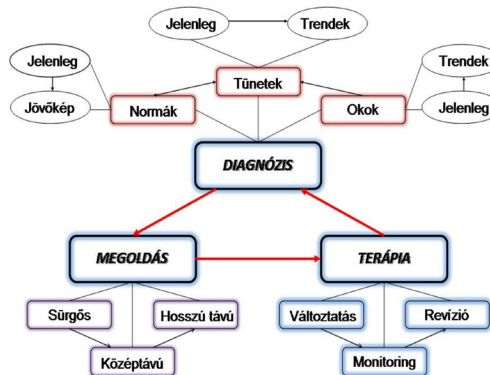
- Sokféle publikus és/vagy rejtett jövőképpel rendelkeznek a helyi történéseket mozgató érdekcsoportok (milyen kistérségben kellene élnünk?), de ezeknek köze nincs egymáshoz, a nyilvános kommunikáció nem ezekről folyik (helyi közbeszéd) – legfeljebb következtetni lehet egyes fontosabb szereplők mozgásából azokra.

És akkor még csak a *diagnózis* problémáiról beszélünk. Mindezeket nagyvonalúan túllépve mégis sok szó esik a közbeszédben / döntéshozók nyilatkozataiban a *megoldásokról*. Arról viszont már sokkal kevésbé, hogy a sürgős (tűzoltás szerű) beavatkozásokon túl a valódi, tartós („fenntartható”) eredményeket ígérő közép-, és még inkább hosszú távú fejlesztés mi lehetne. Márpedig a lehetséges fenntartható megoldásokban történő megegyezés után még igen keserves, és buktatókkal terhelt, hosszú folyamat annak a *megvalósítása (terápia)*, amely a jelenlegi helyett egy alapvetően új status quo kiépítését (változtatásokat), a folyamat állandó és hatékony monitorozását, szükség szerint a rugalmas módosításokat (revízió) foglalja magába (1. ábra).

## A MODELL THE MODEL

A kistérségi kihívások számos hasonló vonás mellett nyilvánvalóan egyedi sajátosságokkal is rendelkeznek, ezért univerzális – minden kistérségre egyaránt érvényes – válaszokra törekedni éppoly hiábavaló, mint egyes problémákat, kihívásokat a többitől különválasztva kezelni. Meg kell találni minden kistérségben belül az optimális komplex megoldás-mixet, amelyeknek közös és egyedi összetevői is lehetnek.

**1. ábra: Diagnózis – megoldás – terápia kapcsolódása és részfeladataik**  
**Figure 1. Diagnosis - solution - therapy links and their subtasks**



Forrás: saját szerkesztés

Ezt a modellt a globális kihívások és a szakirodalomból is ismert, bár igen eltérő megközelítésekben tárgyalt, ún. „négy tőke” (gazdasági – humán – társadalmi és természeti tőkék) koncepció gyakorlati alkalmazhatóságára koncentrálnak dolgoztuk ki. Röviden vázolván a következő alapelvekre épül (2. ábra):

- Minden kistérségben *öt fő területre* (pillérre) célszerű koncentrálnunk, ezeken belül pedig négy – négy (összesen 20) részterületre.

- *Fenntartó közösség (1. pillér)*: egy kistérség társadalmának fenntarthatóságát döntő részben a közös célok érdekében mobilizálni képes civil (közösségi) *hálózatok* alapozzák meg. Másrészt pl. a halmozottan hátrányos helyzetűek számára fontos ugyan a munkahelyteremtés (foglalkoztatás), de ezzel egyidejűleg legalább annyira fontos a társadalmi integrációjuk (be- vagy visszailleszkedésük a helyi közösségekbe), vagy a képzésük – továbbképzésük (munkára alkalmasság megteremtése). Ez már a humántőkét képezi, amelyre értékteremtő tevékenységek alapozhatók, hiánya viszont a térség fejlesztésének jelentős korlátja. Ehhez szorosan köthető a helyi „*kultúra*”, vagyis az ott élők értékrendje. Aminek része a munkára való alkalmasság is. A *demográfiai* helyzet a térség népességmegtartó (illetve -vonzó) képességét jellemzi. Mindez a négy részterület együtt a helyi *társadalmi kohézió* alapfeltétele. Településenként újra kell teremteni a korábban már létezett, de mára már szét hullott, atomizálódott helyi közösségeket.

- *Fenntartható gazdaság (2. pillér)*: Duális gazdaságban élünk („*bolhák és elefántok világa*”), a lokális gazdasági szereplők versenyképessége a *gazdasági hálózatokon* múlik, ehhez pedig a gazdasági érdekek integrálására, megfelelően mendedszelt szerveződésekre van szükség, meg kellő nagyságú, mobilizálható helyi tőkére. A helyi gazdaságban (*termelő és üzleti szolgáltató ágazatokban*) működő tőkeerős szereplők nélkül a versenyképes térség lehetetlen, hiszen a tőkeerős globális szereplők helyben is jelen vannak. Ugyanakkor a versenyképes helyi gazdaság kibontakozása nem légtüres térben történik, már létező, ellenérdekű helyi konkurenciával (*piaci versenyhelyzet*) is szembeül: egyrészt a mindenütt jelenlévő globális szereplőkkel, másrészt az ugyancsak létező „*árnyékgazdasággal*”. Nem utolsósorban pedig az ott élők számára a tisztességes jövedelmet biztosító *foglalkoztatás* is fontos megtartó erő.

- *Fenntartható infrastruktúra (3. pillér)*: az egyre erősödő és összefonódott globális kihívások a nemzetgazdasági és regionális szintek közvetítésével a kistérségekben is érvényesülnek – minél szegényebb (periférikusabb helyzetű) a kistérség,

annál gyorsabban és drámaibb módon. Az ellátó rendszerek *infrastruktúrájának* (közlekedési, energetikai, víz- szennyvíz-, bel- és árvízvédelmi rendszer, informatikai hálózat) fejletlensége ennek a következményeit megsokszorozza, a jól működő infrastrukturális hálózat biztosítása a fenntarthatóság szempontjából fontos prioritás.

- *Fenntartható intézményrendszer (4. pillér)*: a *közfoglalkoztatások* (oktatás, egészségügy, szociális ellátás, rendvédelem, közigazgatás) színvonala egy térségben népességmegtartó, vagy –tasztító tényező, így a *fenntartható intézményhálózat* szintén fontos követelménye a térség fenntarthatóságának.

- *Fenntartható természeti környezet (5. pillér)*: a kistérség fenntarthatóságát biztosító felsorolt összetevők mindegyikével szemben alapvető követelmény, hogy a természeti környezettel összhangban legyenek, a *természeti erőforrásokat* mind input (*források*), mind output (*befogadók*) oldalon fenntartható módon használják. Az egyre szigorodó környezetvédelmi előírások és a lakosság jól felfogott érdeke miatt is erre a fenntarthatóság érdekében összehangolt *környezetvédő* programokra, a *táj vonzerejét* megőrző, növelő fejlesztésekre van szükség.

Az öt pillérhez sorolt részterületek gyakorlatilag megfelelnek a szakirodalmi források szerinti négy „*alaptőkének*” (gazdasági-, humán-, természeti-, szociális tőkevagyon), de a gazdasági tőkét praktikus megfontolás alapján kettéválasztottuk a klasszikus pénztőkére, illetve az infrastrukturális tőkére, a szociális tőkét pedig közösségi és közfoglaltatási (fenntartható intézményrendszer) összetevőkre.

Hangsúlyozzuk, hogy a fenntartható fejlesztés megalapozása nemcsak egy szokványos stratégiai fejlesztési koncepciót jelent, mert egy fenntartható kistérség fejlesztési programnak nagyon fontos helyi közösség- és gazdaságépítő funkciója is van. Amíg egy adott kistérségben kidolgozzák, megvitatják, elfogadják a programot, régen elfeledett erők ébrednek. A résztvevők rájönnek, hogy problémáik, kihívásaik jelentős hányada saját erőből, összefogással is megoldható, nem szükséges hozzá feltétlenül kormányzati támogatás. Mivel a magyar társadalom az EU-tagországok között a leginkább paternalista beállítottságúakhoz sorolható, ez sem utolsó szempont. (Hofstede 2015)

## EREDMÉNYEK RESULTS

A különféle fejlesztési projektek megalapozásánál számos kistérségben a gyakorlatban alkalmaztuk a modellt, és ennek során egyre fontosabbnak bizonyult az ötvözése a helyi közösségek építését,

2. ábra: A fenntartható kistérség modellje  
Figure 2. The sustainable micro-region model



Forrás: saját szerkesztés

fejlesztését célzó *társadalmi marketinggel*. A *humántőke* kívánatos mértékű fejlesztése pedig felhívta a figyelmet a HR- és coaching-módszerek bevonásának nélkülözhetetlenségére. (Klausmann-Dinya – Dinya 2020) Mindezt a tesztelésre is kiválasztott térség, a „Gyöngyösi várostérség” példáján szeretnénk bemutatni.

A várostérség viszonylag új fogalom, de éppen a turisztikai fejlesztési projektek kapcsán került előtérbe. Minden kistérségnek van egy központi települése (városa), amelynek kvázi agglomerációja a többi település. Ezért a térség többi települése nem lehet rivális a fejlesztésekben, hanem potenciálisan együttműködő partnerek, amelynek kiaknázásával mindenki jól járhat. Például ezt kívántuk hangsúlyozni az esettanulmányként bemutatott térség turisztikai fejlesztéseinek esetében a régi, és semmi egyediséget nem jelentő szlogen („Gyöngyös a szőlő és a bor városa”) lecserélésével az új szlogent javasolva: „Gyöngyös a Mátra fővárosa”.

A fejlesztési programok megalapozása tehát az átfogó *diagnózissal* kezdődik, amely helyi szakértői fókuszcsoportok bevonásával (a felkészítést követően) a következő menürend szerint készült el, az adott esetben összesen 38 fő szakértővel:

1. *Előkészítés*: egyeztetés a várostérség vezetőivel, közreműködésükkel a fókuszcsoport kiválasztása, összehívata, felkészítő tájékoztatás megtartása (moderátor).

2. *Kérdőívek kitöltése*: a standard kérdőívet a fókuszcsoport résztvevői pontról pontra haladva kitöltik (a 20 fenntarthatósági terület fontossági rangsorolása, majd a területek helyzetének értékelése 1: elfogadhatatlan... 5: kiváló közötti skálán). Az értékelés három különböző szituációra vonatkozik:

a. Jelenlegi helyzet: hogyan látják kistérségben a 20 terület jelenlegi helyzetét...

b. Passzív jövőkép: milyen lenne az egyes területek helyzete 5...10 éven belül, ha semmit nem tesznek... vagyis a BAU = szokásos „üzletmenet” érvényesül.

c. Aktív jövőkép: milyen lehetne az egyes területek helyzete, ha minden lehetséges erőfeszítéssel összefognak a fejlesztések megvalósítása érdekében...

3. *Feldolgozás, értékelés*: a fókuszcsoport ülését követően a kérdőívek statisztikai feldolgozása (egyszerű és / vagy bonyolultabb statisztikai módszerekkel), a várostérség helyzetének átfogó és árnyalt értékelése (kritikus területek, erősségek, tartalékok, stratégiai lehetőségek).

4. *Értelmezés*: újabb fókuszcsoportos találkozók keretében (amelyen már a várostérség akár valamennyi releváns szereplője résztvevő) az eredmények prezentációja, közös kiértékelése, potenciális fejlesztési irányok felvázolása.

Alapvető kérdés a fókuszcsoport összeállítása csak olyan személyekből, akik a várostérségre széles rálátással rendelkeznek, megfelelő helyi kompetenciákkal rendelkeznek. Bár a megkérdezettek többnyire nincsenek hozzászokva a hosszú távú kitekintéshez (mi lehet 5...10 év múlva?), erre is rávehetők.

Az értékelés ugyancsak számos tanulsággal szolgált. Várakozástól eltérően egyazon fókuszcsoporton belül a vélemények kevésbé szóródtak, ez fontos a megalapozott javaslatok miatt. Több várostérséget összehasonlítva viszont nagyobb mértékű az eltérés, de ez csak aláhúzza a térségenként differenciált fejlesztéspolitikai fontosságát. Hasznos információ a 20 értékelt terület fontossági rangsorolása (1...20 közötti skálán, lásd később a 4. ábrát), mert jól illusztrálja, hogy például a természeti környezet, társadalmi tőke

fontosságának tudatosítása terén milyen jelentős kihívás a tudatformáló programok megvalósítása (társadalmi marketing!). Ugyancsak kevésbé tudatosult az üzleti szolgáltatások fontossága, miközben a közszolgáltatásokat a fenntartható életminőség alapvető tényezőinek tekintik.

Felvetődik, hogy egy várostárségben egy 38 fős fókuszcsoporthoz véleménye mennyire releváns, mennyiben reprezentatív. Az adott várostárségben éppen ennek tisztázása érdekében a fókuszcsoporthoz párhuzamosan egy 550 fős, véletlenszerűen kiválasztott lakossági mintát is megkérdeztünk, és az eredményt összevetettük a fókuszcsoporthoz. A két eredmény szignifikánsan szoros összefüggést mutatott, így a fókuszcsoporthoz megkérdezés eredményeire nyugodtan alapozhattuk megállapításainkat, ez pedig időben, költségekben jóval hatékonyabban megvalósítható, mint egy lakossági megkérdezés. Nem beszélve arról, hogy a fókuszcsoporthoz felkészítése (kérdések értelmezése, háttérinformációk, menet közbeni párbeszéd) fontos szerepet töltenek be a folyamatban.

Tehát a számszerű eredmények az adott várostárség esetében az alábbi képet mutatták, amelyhez hasonló (de nyilván a helyi sajátosságokhoz illeszkedő) képet kapunk bármely térség esetében.

A fejlesztési koncepcióban kiemelt figyelmet kívánó, fő fejlesztési irányokra nézve fontosabb megállapítások a következők (3. ábra):

- Jelenleg kritikus szint (2,5) alatti a közlekedési infrastruktúra, a közösség mobilizálhatósága, az együttműködési hajlandósága, és a demográfiai helyzet (elvárandó, öregedő társadalom), valamint a természeti környezet ápoltságának színvonal.

- Kritikus szinthez közeli (2,5 és 3,0 között van) a humántőke, az üzleti szolgáltatások, a piaci

igények alakulása, az egészségügyi és szociális ellátás, valamint a rend- és közbiztonság színvonal.

- Az eddig felsorolt területeken halaszthatatlan fejlesztési lépésekre van szükség, mert összességében a 20 terület színvonalának átlagos minősítése 2,98, azaz közepes szint alatti. És amennyiben a jelenlegi tendenciák folytatódnak („passzív jövőkép”) kb. 2030 táján gyakorlatilag az összes működési terület a kritikus, illetve a gyenge közepes szint alá süllyedne (az átlagos színvonal 2,22 szinten állna meg). Ami egyenértékű lenne azzal, hogy az adott várostárség (a kedvezőbb helyzetűekhez képest) élethetlenné, a fiatalság elvándorlása megállíthatatlanná válna, és a város, mint turisztikai célpont vonzereje kinullázódna.

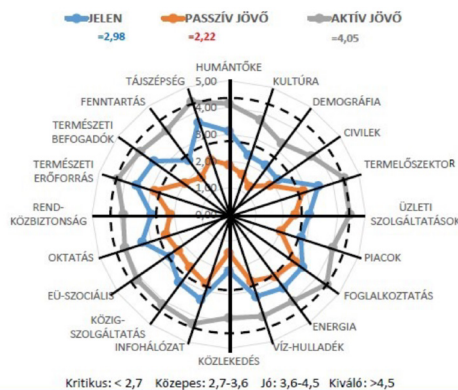
Világosan látható, hogy melyik működési területeken kritikus már ma is a helyzet (2,5 alatti színvonal, kék vonal: 5 terület), illetve válhat passzív jövőkép (piros vonal: 12 terület) esetén kritikussá. Aktív jövőkép esetén nem maradna kritikus terület, sőt 13 területen jó (4,0-nél magasabb) színvonalú működés is megvalósulhat.

A helyzetfelmérés során arra is kitértünk, hogy a várostárség működésének 20 minősített területét mennyire ítélik fontosnak a megkérdezett szakértők. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a lakosság számára vannak kiemelten fontos, illetve másodrendű területek.

A működési területek fontossági rangsorát a véleményezők a 4. ábra szerint állapították meg. (A fontossági rangsorban az 1: legfontosabb, míg a 20: viszonylag kevésbé lényeges.) A legfontosabb, illetve a legkevésbé lényeges két kategória közé eső területek fejlesztése közepesen fontosnak (sürgősnek) minősített.

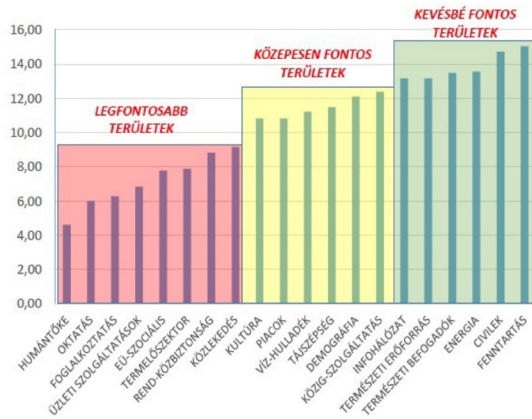
Fontos információ, hogy mit tart a közvélemény nagyon fontosnak, de legalább annyira, hogy mit kevésbé. Ez utóbbinál például a civil társadalom

**3. ábra: A jelenlegi, illetve lehetséges (passzív, aktív) jövőbeni helyzet**  
**Figure 3. Current and possible (passive, active) future situation**



Forrás: saját szerkesztés

**4. ábra: Működési területek fontossági sorrendje**  
Figure 4. Priority order of operational areas



Forrás: saját szerkesztés

vagy a természeti környezet („természeti tőke”) összetevőinek állapota kevésbé tűnt fontosnak. Ebből az eredményből az is kitűnik, hogy a közvéleményben tudatosítani a működési területek egymással való komplex kapcsolódását hosszú távon ugyancsak fontos fejlesztési feladat.

Minden fejlesztés kiindulópontja a jövőkép rövid felvázolása: hová és körülbelül milyen távlatban, milyen úton kellene eljutni? A városrészség esetében a megkérdezettek válasza alapján az „aktív” jövőkép fejlesztési teendőinek négy fő kategóriája (fejlesztési főirányok) az 5. ábrából kiindulva foglatható össze:

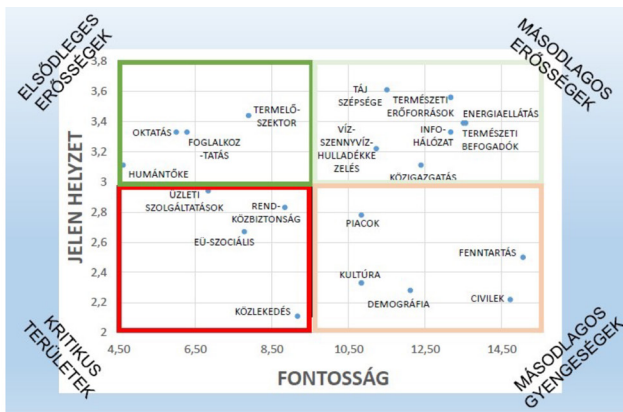
- *Kritikus fontosságú fejlesztések:* kiemelten fontos és nagyon gyengén „muzsikáló” területek.

- *Elsődleges erősségek:* relative (a többi területhez képest) jobb színvonalú területek, amelyekre támaszkodni lehet induláskor, és ügyelni rájuk, nehogy romoljanak, mert fontosak.

- *Másodlagos fontosságúak minősített területek,* amelyek relative (az átlagnál valamivel) jobban működnek. Fejlesztésük időben későbbre is ütemezhető, most a folyamatos monitoring a célszerű.

- *Másodlagos gyengeségek:* kevésbé fontosnak ítélt területek, amelyek igen gyengén működnek. Itt a fejlesztési források korlátainak függvényében kell a későbbi fejlesztéseket beütemezni.

**5. ábra: Kritikus működési területek a fontosság és jelenlegi helyzet alapján**  
Figure 5. Critical operational areas in terms of importance and current situation



Forrás: saját szerkesztés

Míndez szoros összhangban van a lakosság megkérdezések eredményeivel, mert mindkettőből a következő sürgős fejlesztési teendők iránti igény rajzolódik ki:

- Haladéktalan fejlesztések szükségesek nagyon fontosnak tekintett közlekedési infrastruktúra (úthálózat, parkolási lehetőségek, tömegközlekedés), a rend- és közbiztonság, illetve vagyonbiztonság terén, valamint az egészségügyi és szociális szolgáltatások területén. Ezek nélkül a várostérség menthetetlenül lemarad az erőforráskért folyó, egyre intenzívebb versenyben, ami rövid úton a szintén kiemelt fontosságú humántőke, demográfiai helyzet, és üzleti szolgáltatások (köztük az alapvetően számító turizmus) színvonalának gyorsuló romlásához vezet.

- Ehhez a szükséges források megszerzésében egy agilis városvezetés mellett támaszkodni lehet a jelenleg még elfogadható színvonalú oktatásra, foglalkoztatásra (a termelőszektornak köszönhetően), és a humántőkére.

- A másodlagos (kevésbé fontosnak ítélt) gyengeségek ma még látszólag elviselhetők, mert a köztudatban nem kapcsolódnak szervesen a város lehetőségéhez. De ha elindul egy professzionális térségmarketing, ami kifelé is (piacok), befelé is (civiliek, demográfiai rétegek) a várostérség korszerű imázsát, vonzerejét kívánja megalapozni, akkor világossá válik, hogy élhető térség ilyen – ma még másodlagosnak ítélt – gyengeségekkel elképzelhetően.

- Hasonló a helyzet a másodlagos erősségekkel: ma még a lakosság természetesnek veszi a jó természeti, környezeti adottságokat, de nem érzékeli, hogy ebben mennyi kihasználatlan lehetőség rejlik.

## A KUTATÁS KORLÁTAI LIMITATIONS OF THE RESEARCH

A várostérségi fejlesztések (és fejlesztési projektek) fenntarthatóságának biztosítását szolgáló modell gyakorlati alkalmazhatósága nem ütközik korlátokba. A modell alkalmazása révén születő eredmények megbízhatóságát két tényező korlátozhatja, amelyekre fontos ügyelni:

- Fontos, hogy a diagnózisban résztvevő fókuszcsoportok összeállítása minél sokszínűbb legyen. Ennek kritériumai: rendelkezzenek a térségre való átfogó rálátással, reprezentáljanak sokféle szakmai hátteret és az üzleti, közszolgálati, civil szervezeteiket egyaránt.

- A fenntarthatósági részterületek értékelése az (1...5) közötti skálán természetesen szubjektív, de ennek hátrányát csökkentheti a minél nagyobb

létszámú fókuszcsoport. Esetünkben is szignifikáns egybeesés volt a fókuszcsoport és a nagyszámú véletlen minta megkérdezésének eredménye között.

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

A fenntarthatóságba ágyazott helyi (várostérségi) fejlesztési projektek tervezésének és kivitelezésének nagy kihívása, hogy több ponton ütköznek klasszikus értékrendünkkel, amelyet jól ismerünk már az vonatkozó szakirodalomból. (Hofstede 2015) Mint minden stratégiai fejlesztés esetében, a megvalósítás során fontos a folyamatos külső (környezeti) és belső (érdekeltek vélemények alakulását megcélzó) monitoring, meg az arra épülő visszacsatolás. Nyilvánvalóan így vagyunk például az adott várostérségben relatíve alacsony fontosságúnak minősített energiaellátás (mert ezidáig problémamentes volt) megítélésének megváltozásával a súlyossá vált energiaválság nyomán.

Ugyancsak fontos feladat (tapasztalatunk szerint kivétel nélkül minden térségben) a nagyon fontosnak ítélt humántőke és az igen alacsony fontosságúnak minősülő *közösségi tőke* (civil hálózatok) közti távolság csökkentése. Miatán két, egymással szorosan összefüggő (egymást befolyásoló) területről van szó, komoly *társadalmi marketing* feladatot a köztudatban helyére tenni ezt a kérdést. És ugyancsak fontos *HR-feladatok* sorát jelenti a humántőke bevonása a közösségi tőke (civil kultúra) erősítésébe.

Célszerű ilyen jellegű fejlesztési projektek előkészítéskor mobilizálni a közösséget az ún. *részvételi költségvetés* lehetővé tételével (társadalmi marketing). Ennek lényege, hogy adott települések költségvetésének egy bizonyos részéről – meghatározott feltételek mellett – a lakosság közvetlenül dönthet. Világszerte többfajta megoldás van ennek a kivitelezésére, leggyakrabban a helyi lakosságtól várnak javaslatokat, és később maga a lakosság döntheti el szavazással, hogy melyeket valósítsák meg a települések. Tapasztalataink szerint ez induláskor kissé szokatlan még, de megfelelő előkészítéssel gyorsan felfedezi az előnyeit a helyi lakosság. (Gyöngyösi Önkormányzat 2021)

Ezek a feladatok különösen nagy súllyal esnek latba hazánk esetében, ahol a hagyományos értékek (kultúra) némelyike erősen eltér attól az értékrendtől, amit a 21. században a versenyképes társadalmaknak fel kell(ene) mutatniuk. (lásd: Hofstede, 2015) Már csak azért is, mert a köztudatban (nálunk) a versenyképességnél még mindig



kifejezetten annak gazdasági dimenzióján van a hangsúly, miközben versenyképes gazdaság egyre kevésbé lehetséges versenyképes társadalom nélkül. Amelyben az individualizmus, a maszkulinitás („macsóság”) és a kockázatkerülés jelentősen kisebb mértékű, mint hazánkban. Ennek a szélsőségeknek a tompítása a közösségi tőke és az együttműködés fejlesztése érdekében a (város)területek fejlesztése során célzott, és professzionális társadalmi marketing nélkül nem megy.

## ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

Ebben a kutatásban összegezni kívántuk a fenntartható városrészek fejlesztését célzó projektjeink megtervezéséhez általunk kidolgozott modell (módszer) gyakorlati alkalmazásának fontosabb tapasztalatait. Kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy a fenntarthatóság fontos pillérei között eddig relatíve háttérbe szorult társadalmi (közösségi) tőke és tudás (humán)tőke fejlesztésének egyre fontosabb szerepét miért, és hogyan célszerű tudatosítani egy adott térségben a társadalmi marketing és a HR-eszközök bevonásával. Rámutattunk arra, hogy a gazdasági tőke (működő és beépített tőkék) fejlesztése önmagában kevés a fenntarthatósághoz, amennyiben a természeti tőke és a humán, meg a szociális tőke nem része a komplex fejlesztésnek.

A társadalmi marketing eszköztárát felhasználó közösségfejlesztés (helyi értéktrend fejlesztés) folyamatos és intenzív kommunikációt igényel, amelynek két szintje van:

- helyi közösség szintjén a közösséget a lehető legnagyobb mértékben bevonó és mobilizáló, a fejlesztés megtervezését, megvalósítását végigkísítő folyamat, sok csatornán megszervezett, és differenciált célcsoportokat megcélzó kommunikáció.

- A helyi humántőke fejlesztését egyéni szinten megcélzó, testreszabott, és HR-eszközöket bevető alkalmassá tétel a fejlesztés megvalósításához szükséges tudásbázis révén. Ennek fontos része a helyi közvéleményt formáló egyének coaching révén történő személyenkénti bevonása a projektbe.

Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy ez eredményes megközelítés, de természetesen minél több gyakorlati projekt valósul ilyen módszerrel, annál fontosabbá válik a gyarapodó tapasztalatok visszacsatolása, és beépítése a modell és a módszer további finomításába.

## HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Brown, L. (1982), „Building a sustainable society”, *Society*, 19(2), January/February 1982, ISSN: 0147-2011, 75-85)
- Brundtland, G. H. (1987), „Report of the World Commission on Environment and Development - Our Common Future”, *UN*, New York / Oslo, 1-300
- Dinya L. (2012), „Fenntarthatóság alulnézetben – a fenntartható kistérség modellje.” *A Falu*, XXVII(1), 29-40. ISSN 02737-4323
- Dinya L. (2014), Fenntarthatóság – társadalmi értéktrend – térségfejlesztés, in: *Az életminőség anyagi és szellemi igényeinek kielégítése fogyasztási marketing szemlélettel*, Lehota J. és tsai. (szerk.), MTA - Agrárközgazdasági Bizottság – Agrármarketing Albizottság, Budapest, ISSN 978-963-508-702-0, 171-185.)
- Dinya L, Dinya, A. (2017), Hogyan ébresszük fel Csipkerózsikát?, in: *Turizmusmarketing esettanulmányok – II.*, Dely-Gray Zs., Arva L. (szerk.), Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN 978 963 4545 150 9, 127-137)
- Dinya L. (2018), Változó hangsúlyok a térségfejlesztésben, in: *Hangsúlyok a térségfejlesztésben*, Nagy János (szerk.), Debreceni Egyetem – Tranzit Ker Zrt, Debrecen, ISBN 978-615-00-2072-3, 103-114.)
- Dinya L, Klausmann-Dinya, A. (2019), Menedzsment 4.0., in: *Menedzsmenttendenciák*, Mohácsai Márta (szerk.), Debreceni Egyetemi Kiadó, Gazdaság- és Társadalomtudományi Tanulmányok – I. kötet, ISBN 9789633182031, 147-177.)
- Hofstede, G. (2015): Country comparison, <https://geerthofstede.com/research-and-ivism/dimension-data-matrix/>, letöltés ideje: 2022.06.10.
- Gyöngyös Önkormányzat (2021), Részvételi költségvetés, <https://gyongyos.hu/reszveteli-koltsegvetes/>, letöltés ideje: 2022.06.15.
- Klausmann-Dinya, A., Dinya, L. (2020), Managing complexity in the era of Industry 4.0, in: Udvari Beáta (ed.): *Proceedings of the 4th Central European PhD Workshop on Technological Change and Development*, University of Szeged - Faculty of Economics and Business Administration, ISBN: 978-963-306-741-3, 10-22.)
- UN (2015): Adoption of the Paris Agreement, <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/109r01.pdf>, 1-32, letöltés ideje: 2022.04.18.

Klausmann-Dinya Anikó, mestertanár  
klausmann-dinya.aniko@uni-mate.hu

Dinya László, CSc, professzor emeritus  
dinya.laszlo@uni-mate.hu

*Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem*

## **Social marketing in the complex system of sustainability - related HR challenges**

### **THE AIM OF THE PAPER**

The need to take into account sustainability challenges is increasingly coming to the fore during development programs at the project-, settlement- and regional level. Every local development program must take into account its effects on the social, economic and natural environment affecting the entire region. And, by definition, it is necessary to calculate not only the economic capital, but also the desirable development of the available (or possibly hindering) human, social and natural capital, if a project is planned to be maintained in the longer term. These are typical situations in touristic, energy, and food chain development programs. We would like to present the development model developed by us and also used in practice, which, according to our experience, can provide useful help for this. It is an important principle that social marketing and HR considerations cannot be ignored when human/knowledge/capital and/or community (social) capital are often bottlenecks that can hinder development in a given area.

### **METHODOLOGY**

The developed model is based on a comprehensive literature synthesis, during which we also validated the requirements of practical applicability. The on-site diagnosis that forms the basis of the developments means the evaluation of the twenty most important factors belonging to the five pillars of the local conditions. The evaluation is carried out by interviewing a wide range of local experts in several focus groups using a questionnaire. We present this using a case study.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

The experience of the practical application of the developed model convincingly proved that the preference for "best practice" is not possible in the case of projects aimed at the realization of complex sustainability. Only "good practices" based on detailed diagnoses suited to local conditions can lead to results. In connection with our projects, it has been confirmed by experience that social marketing is essential for all local development that has something to do with sustainability, and that it cannot be effective without the involvement of the community and the simultaneous development of human (knowledge) capital. However, the vast majority of projects are like this, and will be like this in the future.

### **RECOMMENDATIONS**

The model we have developed and successfully applied can provide useful assistance for mapping local features, opportunities and threats in the case of local (regional) development projects aimed at sustainability. The deployment of social marketing and HR tools can ensure that the project can be sustainable in the longer term, not only economically, but also from a social and natural environmental point of view. It is an important condition that such experts participate in the planning and then in the implementation too.

*Keywords:* sustainability, social marketing, HR challenges