

HOGYAN HASZNÁLJUK JÓL A SWOT-ANALÍZIST A TELEPÜLÉSEK ESETÉBEN?

A 4 mezős helyzetelemző-rendszerező és 8 mezős, teendőket kijelölő módszer

■ DR. PAPP-VÁRY ÁRPÁD

Nincs olyan település, amely ne készített volna már SWOT-analízist. Akár évről évre is összefoglalják különböző dokumentumokban, hogy melyek a város erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei.

És nincs olyan polgármester, akinek ne prezentáltak volna már ilyen elemzést – sőt a legtöbb városvezető rengetegszer találkozott ezzel, talán már unja is.

De ha azt kérdezzük, valóban tudta-e hasznosítani a SWOT-elemzést a város, vagy éppen valóban tudott-e valamit kezdeni vele a polgármester, már egyáltalán nem olyan jó a helyzet.

Jelen cikk szerzője rengeteg SWOT-workshopot tartott önkormányzatok számára, elsősorban az adott település márkázásához kapcsolódóan. Ezen gyakorlati tapasztalatok alapján is született e tanulmány, mely minden városvezető számára hasznos lehet.

1. A SWOT-ELEMZÉS HASZNOSÍTHATÓ

Több oka van annak, hogy a településvezetők többsége nem tudta hasznosítani a SWOT-elemzést:

- Egyrészt a legtöbb SWOT semmitmondó általánosságokkal van tele, nem pedig a településre tényleg jellemző konkrétumokkal.
- Másrészt sokszor végtelenen hosszú, akár többoldalas felsorolás lesz belőle, ahelyett hogy a lényegre koncentrálna.
- Harmadrészt a legtöbben hibásan alkalmazzák, keverik a külső és belső tényezőket, így rosszul töltik ki a mezőket.
- Negyedrészt mivel általában kötelező eleme egy-egy pályázati anyagnak, csak túl akarnak esni rajta, de nincs igazi célja vele a városnak.
- Végül, de nem utolsósorban, mivel ez egy helyzetelemző eszköz, így a legtöbbször nincs semmilyen folytatása, hanem az asztalfiók mélyén landol.

Pedig nem kellene így lennie. A SWOT, ha valóban jól készítik el, rendkívül nagy segítséget nyújthat. **A 4 mezős SWOT segítségével egy lényegre koncentráló elemzés készíthető, a 8 mezős SWOT pedig a stratégiai irányok, illetve a konkrét teendők kijelölésében kiváló módszer.**

2. A SWOT-ANALÍZIS NÉGY BETŰJE

Azt általában mindenki, aki már találkozott a módszerrel, tudja, hogy a SWOT négy angol szó kezdőbetűjéből kapta a nevét.

- S (Strengths): Erősségek
- W (Weaknesses): Gyengeségek
- (Opportunities): Lehetőségek
- T (Threats): Veszélyek

Ugyanakkor a módszer hazai megjelenésekor még kevésbé volt az angol

nyelv használata elterjedt, így sokan egy magyar rövidítést kezdtek használni. Ez a GYELV: Gyengeségek, Erősségek, Lehetőségek, Veszélyek. Az angol sorrendet követve valójában EGYLV-nek kellett volna lennie, de ez kiejthetetlen és megjegyezhetetlen volt.

Azt is sokan tudják, hogy a SWOT „végeredménye” egyfajta ábra, ahol a fenti négy szemponthoz kapcsolódó tényezőket gyűjtik össze.

Azt viszont már meglepő módon a profi tervezők is elfelejtik, hogy **a négy szempont két fő csoportra bontható:**

- Az erősségeknél és gyengeségeknél a belső, azaz tőlünk, a várostól, a városvezetéstől függő tényezőket kell felsorolni, amire ráhatásunk van.
- A lehetőségek és veszélyek pedig ún. külső tényezők, melyet a város, illetve annak vezetése nem tud befolyásolni.

A legtöbb probléma a SWOT használatakor éppen abból fakad, hogy a nem megfelelő rubrikába kerülnek az egyes felvetések.

Különösen jellemző és a SWOT-elemzések több mint 90%-ában előfordul, hogy **a lehetőségek** (opportunities) **mezőbe nem a tőlünk független, külső tényezők kerülnek**, hanem hogy mit kellene a városnak, a városvezetésnek tennie. Erre viszont nem a klasszikus, 4 mezős SWOT, hanem a 8 mezős SWOT való.

De nézzük, miben is segít akkor a klasszikus SWOT!

Ahogy Faragó László fogalmazott már 2001-ben, a *SWOT-elemzés a területi stratégiák kialakításának folyamatában* című cikkében, a SWOT voltaképp nem más, mint: *„A helyzetértékelés jól strukturált összefoglalási módszere, amely segít a megállapítások rendszerezésében és szelektálásában. Tulajdonképpen a főbb jellemzőket kiemelő leírást, diagnózist ad a helyzetértékelésben árnyaltabban megfestett képről.”*

Lényeges tehát, hogy a SWOT-ot **akkor érdemes elkészíteni, ha megtörtént a helyzetértékelés**, azaz összegyűjtöttük az információkat, szekunder és primer kutatási módszerekkel.¹ A SWOT tehát abban segít, hogy a sok-sok összegyűjtött információt rendszerezni lehessen és egyszerűen, logikusan összefoglalni.

Azaz a SWOT voltaképp JPÉ-módszer: Józan Paraszti Ésszel segít strukturálni. Néha talán túlzottan is JPÉ-nek tűnik, ezért vannak, akik emiatt idegenkednek tőle, számukra túl egyszerűnek tűnik. De épp az egyszerűségében rejlik nagyszerűsége. Praktikusan állítható össze és praktikusan használható.

2. ERŐSSÉGEK ÉS GYENGESÉGEK: BELSŐ TÉNYEZŐK

A SWOT-analízist célszerű mindig a belső tényezőkkel kezdeni.

Az erősségek és gyengeségek az adott területi egység (kistérség, megye, régió, illetve jelen esetben város) jellemző adottságai, ott és akkor meglévő tulajdonságai. Látszólag ezeket könnyű összeszedni, valójában azonban nem is annyira.

Egyrészt előfordul, hogy különösen a városvezetők hajlamosak sok, a városra szerintük jellemző erősséget felsorolni, gyengeséget viszont már kevésbé. Ugyanakkor a helyi polgárok többnyire épp hogy túl kritikusak: a gyengeségeket nagyítják fel, és az erősségeket veszik kevésbé számba.

Másrészt fontos, hogy a SWOT-táblába nem minden állapotjellemzőt kell és szabad felsorolni, hanem csak az ott és akkor fontosakat és karakteresen jellemzőket.

¹ Ld. erről bővebben Papp-Váry Árpád a *Beszédek könyve polgármestereknek* sorozatban megjelent két tanulmányát: *Hogyan lesz a településéből márka? – A városmárkázás alapjai*, illetve *A belső településkép felmérése – Modellek és hasznos kérdések*.

Így a tömören és egyértelműen megfogalmazott jellemző akkor kerül be az erősségek–gyengeségek mezőjébe, ha

- meghatározó, domináns az adott területi egység (város) szempontjából, vagy
- karakteresen eltérő (sajátos) a máshol megszokottól, vagy
- a változás iránya és erőssége azt indokolttá teszi, vagy
- valódi problémát jelent.²

Harmadrészt néha elemzések nélkül még az sem egyértelmű, hogy az adott jellemző az adott helyen éppen az erősségek vagy gyengeségek közé sorolandó. Például lehet, hogy valamit a helyiek erősségnek gondolnak. Aztán kiderül, hogy ha a versenytársakkal, hasonló városokkal hasonlítjuk össze a települést, velük szemben már jelentős az elmaradás. Tipikusan ilyen lehet egy fürdő egy dél-alföldi településen, ahol rengeteg település rendelkezik még fürdővel, sok esetben jobbal.

Akárhogy is, amit ki kell emelni, hogy **a kedvező adottságokat, az erősségeket ki kell használni, azokra programokat kell építeni. Ezzel szemben a gyengeségek többsége olyan probléma, amit kezelni kell, különösen ha külső körülmények indokolják.**

3. LEHETŐSÉGEK ÉS VESZÉLYEK: KÜLSŐ TÉNYEZŐK

Nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a lehetőségek és veszélyek közébe a külső tényezőknek kell kerülni.

De mit is értünk külső fogalmán? Klasszikusan minden olyan tényező ide kerül, **ami a szervezetén kívül történik.** Vagyis a mi esetünkben, ami a város, az önkormányzat területén kívül zajlik, amire nincs ráhatása. Tágabb

2 Ld. erről Faragó László *SWOT-elemzés a területi stratégiák kialakításának folyamatában* című cikkét.

értelemben pedig minden olyan tényező külső, **amit a kialakítandó stratégia nem tud érdemben és közvetlenül befolyásolni.**

Ide tartoznak tehát például a hosszabb távú, tartós trendek, amelyek az önkormányzat döntéshozói által nem (legalábbis rövid távon semmiképpen sem) befolyásolhatók: például a demográfiai, népmozgalmi jellemzők változásai vagy a tudományos alap kutatás vívmányai. De ilyen lehet az autópálya-építés előrehaladása is, amire az adott településnek kicsi a hatása.

Arra azonban **vigyázni kell, hogy a külső tényezők közül csak azok kerüljenek a SWOT-táblába, melyeknél valóban van kapcsolódás,** azaz elsősorban az erősségek és gyengeségek külső környezetét kell leírni.

Lehetőségeket jelentenek tehát mindazok a tervek, szándékok és változások, amelyek a helyi erőforrások hasznosulását elősegíthetik, és veszélyeket jelentenek azok a külső tényezők, amelyek akadályozzák a helyi érdekek érvényesülését.

Amit a legtöbbben a SWOT-analízis elkészítésekor hibaként elkövetnek, az opportunities, azaz lehetőség mezővel kapcsolatos. Ide ugyanis olyanokat írnak be, hogy mit kellene tenni, holott itt a tőlünk, a város-tól, városvezetéstől független külső tényezőknek kell szerepelnie. Valószínűleg ennek oka a félrevezető tükörfordítás. A lehetőség szó helyett valójában sokkal szerencsésebb lenne az esély szó használata.

Szellemes hasonlattal „ezek a tényezők ugyanis olyanok, mint a hullámlovas számára a hullámok. Figyeli felbukkanásukat, mert szeretné meglovasolni őket, de hogy mikor és hol lesz hullám, az nem tudja befolyásolni. Ekkor a hullámok emberünk számára egy pozitív, de külső tényezőt, esélyt jelentenek”³

3 Ld. erről a Helyzetelemzés és stratégiaalkotás című anyagot az irodalomjegyzékben.

A veszélyekre hasonló gondolatmenet érvényes. Nincs rá befolyásunk, tőlünk független tényező. Hiába próbáljuk a szakképzés támogatásával megoldani egy régióban a 18–24 éves korosztály munkanélküliségi problémáit, ha közben a jogi szabályozás változásával a munkaadóknak kevésbé lesz érdekük a fiatal pályakezdők alkalmazása.

Fontos kiemelni azt is, hogy a belső tényezőkkel szemben a külső tényezők esetében nem lehet közvetlenül feltenni a kérdést, hogy az jó vagy rossz az adott cél szempontjából. Sokkal inkább azt tudjuk megkérdezni az adott trend esetében, hogy **mennyire valószínű annak bekövetkezése.**

Ami lényeges, hogy a SWOT-ban **valószínűtlen külső tényezőt nem lehet szerepeltetni.** Csak olyan kerüljön a lehetőségek (esélyek), illetve a veszélyek mezőbe, amelyek esetében valóban ott van a bekövetkezés valószínűsége, és hogy az a településre hatással lesz.

4. A 4 MEZŐS SWOT: A HELYZETELEMZÉS RENDSZEREZÉSÉNEK ESZKÖZE

A 4 mezős SWOT tehát a helyzetelemzés eszköze, pontosabban **a helyzetelemzést rendszerező eszköz.** A végeredménye egy ábra, mely 4 fő mezőből áll. Ezekben a mezőkben kell felsorolni a legfontosabb 3-5 tényezőt mezőnként. (Időnként lehet többet is, de célszerű, ha fókuszálunk. Vannak, akik szerint ezért csak 3-3 szerepeltethető.)

Belső	
Erősségek (Strengths) - Erősség 1 - Erősség 2 - Erősség 3 - Erősség 4 - Erősség 5	Gyengeségek (Weaknesses) - Gyengeség 1 - Gyengeség 2 - Gyengeség 3 - Gyengeség 4 - Gyengeség 5
Külső	
Lehetőségek (Opportunities) - Lehetőség 1 - Lehetőség 2 - Lehetőség 3 - Lehetőség 4 - Lehetőség 5	Veszélyek (Threats) - Veszély 1 - Veszély 2 - Veszély 3 - Veszély 4 - Veszély 5

5. A 8 MEZŐS SWOT: IRÁNYOK ÉS KONKRÉT TEENDŐK KIJELÖLÉSE

Ahogy már szó volt róla, legtöbb esetben elkészül a 4 mezős SWOT (sokszor ráadásul hibás formában), ami aztán az asztalfiókban landol. Pedig innen már **nem nagy ráfordítás** lenne **a valóban hasznos, irányokat** és konkrét teendőket, akciókat **kijelölő 8 mezős SWOT**.

Figyelem!

A 8 mezős SWOT esetében az egyes mezőket kombináljuk, vagyis arra keressük a választ, hogy:

- ▄▄▄ (E + L): Hogyan használhatók ki a belső erősségekre építve a külső lehetőségek?
- ▄▄▄ (GY + L): Milyen lépéseket kell tenni a belső gyengeségek leküzdésére a külső lehetőségek kihasználásával?
- ▄▄▄ (E + V): Hogyan oldható meg a külső veszélyek kivédése a belső erősségek segítségével?
- ▄▄▄ (GY + V): Milyen lépéseket lehet tenni a külső veszélyek elkerülésére a belső gyengeségeket felszámolva?

Természetesen ebből **az első párosítás a legkönnyebb** általában, de a negyedik esetében, vagyis a veszélyek és a gyengeségek kombinálásával is születhetnek fontos javaslatok.

Mindez, azaz a 8 mezős SWOT egy ábrán a következőképpen néz ki:

		Belső	
		Erősségek	Gyengeségek
		<ul style="list-style-type: none"> - Erősség 1 - Erősség 2 - Erősség 3 - Erősség 4 - Erősség 5 	<ul style="list-style-type: none"> - Gyengeség 1 - Gyengeség 2 - Gyengeség 3 - Gyengeség 4 - Gyengeség 5
Külső	Lehetőségek	<ul style="list-style-type: none"> - Lehetőség 1 - Lehetőség 2 - Lehetőség 3 - Lehetőség 4 - Lehetőség 5 	Az egyes erősségek és lehetőségek kombinálásával a stratégiai irányok és konkrét teendők kijelölése
	Veszélyek	<ul style="list-style-type: none"> - Veszély 1 - Veszély 2 - Veszély 3 - Veszély 4 - Veszély 5 	Az egyes erősségek és veszélyek kombinálásával a stratégiai irányok és konkrét teendők kijelölése

Ahogy az ábrából jól látható, a fenti módszerrel akár minden szürke mezőbe 5×5, azaz 25 teendő kerülhet, ami összesen rögtön 100 teendő.

Természetesen a gyakorlatban sokszor nem sikerül minden egyes erősséget minden egyes lehetőséggel párosítani, és így tovább, így a végső szám nem ilyen magas, de ettől függetlenül **rengeteg konkrét stratégiai vagy taktikai teendőre hívhatja fel a figyelmet.**

A kombinációk esetében az is előfordulhat, hogy ugyanaz a teendő többször, több mezőben is előkerül. Ez jelzi, hogy annak megvalósítására különösen nagy szükség van a város számára.

De nézzük, miként is működik mindez a gyakorlatban! Ezúttal a példa nem egy város, hanem egy gyorsétterem lesz, de ez talán még könnyebben segít megérteni a 8 mezős SWOT lényegét.

		Belső	
		Erősségek	Gyengeségek
		<ul style="list-style-type: none"> - Közelség, sok étterem (E1) - Érzelmi kötődés (E2) - Kiváló rendszer, minőségbiztosítás (E3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Magas kalóriatartalom (GY1) - Kevésbé egészséges ételek (GY2)
Külső	Lehetőségek	<ul style="list-style-type: none"> - Növekvő vásárlóerő (L1) - Igény az egészségesebb életmódra (L2) 	<p>A kötődésre építve a gyakoribb visszatérést ösztönözni (E2 – L1)</p> <p>Termékpaletta kibővítése: egészségesebb ételek, saláták, gyümölcsök és ezek kommunikációja (GY2 – L2)</p>
	Veszélyek	<ul style="list-style-type: none"> - Fogyasztóvédők támadása (V1) - Globalizációellenesség (V2) 	<p>Érzelmi kötődéssel egyszerre nemzetközinek és helyinek lenni: helyi ízek megjelenése a kínálatban, helyi programok, szervezetek támogatása (E2 – V2)</p> <p>A pontos kalória-bevitel hangsúlyosabb kommunikálása (GY1 – V1)</p>

Természetesen még sokkal több kombináció lehetséges a fenti esetben is, de most helyhiány miatt minden szürke mezőbe csak 1-1 került.

6. SWOT-WORKSHOP, MŰHELYMUNKA FELÉPÍTÉSE

A SWOT-analízis optimális esetben nem (csak) íróasztal mellett készül, hanem **interaktív módon, műhelyfoglalkozások keretében**, építve a jelenlévők szakmai tudásanyagára és véleményére. Ilyen szempontból a partnerség eszköze is, egy város SWOT-ja esetében megvalósítja a résztvevők, az érdekeltek bevonását a közös – és így közösen elfogadható – stratégia kialakításába.

Mindez persze azt is jelenti, hogy **nem létezik egyetlen (jó) SWOT**, hanem az attól függ, kik állítják össze, a végeredmény mindig a megjelentek véleményének függvénye. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a SWOT teljesen szubjektív lesz: ha megfelelő előzetes helyzetelemző anyagok készültek, akkor azokat segít rendszerezni, a tényekre épít.

Maga a **workshop** fél napot, de még szerencsésebb esetben **egy teljes napot** jelent, ahol az ideális résztvevői létszám **8–16 fő**. (Célszerű, ha 4-gyel osztható, mert akkor egyenlő létszámú csoportokban tudnak dolgozni az egyes tényezőkön.)

Jelen cikk szerzője rengeteg ilyen workshopot tartott országszerte önkormányzatoknak, illetve azok a cégek, akik 8 mezős SWOT-workshopokat tartanak, szinte kivétel nélkül az ő megközelítését igyekeznek másolni. Így érdemes összefoglalni, mikor is működik legjobban egy ilyen műhelymunka. Ez azért is fontos, mert sokan azt hiszik, hogy a SWOT összeállítása puha módszer, nincsenek követendő játékszabályai.

Nézzük hát, miként érdemes a workshopot felépíteni!

1. rész: Bemutatkozás és a workshop célja

- A moderátor és a résztvevők bemutatkozása.
- A moderátor ismerteti a workshop célját (vagy közösen meghatározzák a résztvevőkkel, hogy mire keresik a választ a SWOT segítségével).

2. rész: A módszertan lényegéről és helyes használatáról

- A moderátor bemutatja a 4 mezős SWOT-módszertan elméleti hátterét, illetve gyakorlati alkalmazásának szempontjait.
- Ráhangolódás: közös, nagycsoportos brainstorming egy klasszikus termék/szolgáltatás SWOT-járól. (Azaz itt még nem a településről van szó, hanem egy ismert márkáról, mert így sokkal könnyebben ráhangolódnak a résztvevők a SWOT-ra, és a tipikus hibák is könnyebben elmagyarázhatók, mint például hogy a lehetőségekhez nem azt kell írni, hogy mit kell tennie a márkának, hanem hogy milyen külső esélyek mutatkoznak, amiket esetlegesen meg lehet lovalogni.) A moderátor a táblára jegyzetel.
- A moderátor bemutatja a 8 mezős SWOT-ot, annak alkalmazását.
- Ráhangolódás 2.: az előbbi márkának a csoport közösen elkészíti a 8 mezős SWOT-analízisét, a moderátor a táblára jegyzetel.

3. rész: Brainstorming a településre a SWOT egyes mezői kapcsán

- A résztvevőket a moderátor 4 csoportba sorolja, és mindegyik csoport kap egy nagy flipchart-papírt: az első csoport a település erősségeit írja össze, a második csoport a gyengeségeket, a harmadik a külső lehetőségeket, a negyedik a veszélyeket. Fontos, hogy ebben a fázisban nincs minősítés, minden csapat mindent felír, és így ideális esetben 20-25 tényező is lesz mind a 4 szempontnál.
- Utána az egyes csapatok prezentálják a többieknek, hogy az adott szempontnál mire gondoltak, mit szedtek össze. A többiek ezt kiegészítik.

4. rész: A 4 mezős SWOT elkészítése

- Az előző fázis még a brainstormingé volt, itt viszont a résztvevők már szelektálnak, rangsorolnak.
- Közösen meghatározzák, hogy mi a legfontosabb 5-5 tényező az egyes S, W, O, T mezőkben.

- Azt is megvitatják, hogy az egyes felmerült dolgok jó helyen vannak-e. Például hogy egy eredetileg az erősséghez írt szempont biztosan erős-e vagy éppen gyengesség.

5. rész: A 8 mezős SWOT elkészítése

- Utána ezek a tényezők felkerülnek a 8 mezős SWOT megfelelő mezőibe.
- Ezt követően az egyes kis csoportok megint önállóan dolgoznak egy-egy flipcharton. De most minden csoportnak ugyanaz a feladata: hogy az erősségek és lehetőségek, az erősségek és veszélyek, a gyengeségek és lehetőségek, illetve a gyengeségek és veszélyek összekötésével stratégiai irányokat, konkrét teendőket fogalmazzanak meg.
- Amikor a csoportok ezeket ismertetik, láthatóvá válik, hogy mely javaslatok kerülnek elő a legtöbbször. Ezek lesznek azok, melyeket a városnak feltétlenül meg kell valósítania.

6. rész: Összefoglalás, a legfontosabb stratégiai irányok és konkrét teendők megfogalmazása

- Az előző pontban elvégzettekre építve a résztvevőkkel közösen meg kell határozni, hogy akkor mik azok a legfontosabb stratégiai irányok, illetve mik azok a konkrét teendők, amikre a városnak fókuszálnia kell.
- A 8 mezős SWOT ideális esetben termékfejlesztési (azaz városfejlesztési) javaslatokat is ad, illetve a kommunikációs üzenetek, eszközök kapcsán is hasznos segítség.
- A megfogalmazott fő irányokat, teendőket később érdemes az önkormányzat munkatársaival, illetve a város polgáraival is megosztani, így ez még nagyobb elkötelezettséget jelent a megvalósításukra.

7. ERŐSSÉG ÉS GYENGESÉG KOMBINÁLÁSA, AVAGY A 8+1 MEZŐS SWOT

Ahogy szó volt róla, jó SWOT-elemzés a marketingkommunikációs tevékenység számára is tanulságokkal szolgál, mind az eszközöket, mind az üzeneteket nézve.

Az egyik legizgalmasabb dolog ilyenkor, ami egyben jó játék is lehet, hogy **egy kiválasztott erősségünket összekötjük egy gyengeséggel, és azt kommunikáljuk.**

Mi? Hogy egy erősséget egy gyengeséggel? Nem azt akarta mondani a szerző, hogy egy erősséget egy másik erősséggel?

Nem. Itt pontosan az a lényeg, hogy arra építünk, hogy egy gyengeségünket elismerjük.

A marketingtörténelemből rengeteg példát ismerünk erre:

Az egyik legendás erősség-gyengeség kombináció az **Avis autókölcsönző**höz fűződik. A piaci szituáció az volt az USA-ban, hogy a Hertz volt az első, míg az Avis a második. Elsőre az tűnhetne logikusnak, hogy a második helyet el kell titkolni, és úgy kell csinálni, mintha az első lennének. De a fogyasztókat nem lehet becsapni. Ezért az Avis bevallotta, sőt jelmondatává tette: „Az Avis csak második az autókölcsönzési piacon.” Majd folytatták: „Akkor miért választana minket? Mert mi jobban igyekszünk.” A reklámokban pedig ki is fejtették ennek részleteit: „Ha valaki nem a legnagyobb, muszáj, hogy így tegyen. Mi nem engedhetjük meg a koszos hamutartókat. Vagy a félig feltöltött tankokat. Az elhasználódott ablaktörlőket. A lemosatlan kocsikat. A lapos gumikat. Az ülészsabályozókat, amiket nem lehet beállítani. A fűtőket, amik nem fűtenek. A hűtőket, amik nem hűtenek. És természetesen, amiben leginkább igyekszünk, hogy kedvesek legyünk. Hogy a legújabb Fordot egy mosoly társaságában adjuk át. Vagy hogy meg tudjuk mondani, hol talál egy jó füstölt húsos szendvicset Duluthban. Hogy miért? Mert nem engedhetjük meg magunknak, hogy

biztosra vegyük, hogy Ön velünk utazik.” Végül az egyik legzseniálisabb záró szöveg, ami a gyengeségből kovácsol erősséget: **„Legközelebb válasszon minket! Nálunk rövidebb a sor.”**

Gondoljon bele az olvasó: nem szólhat ugyanez az érv a kisebbik mellett, amikor a piacvezető nagybanknál sorba kell állni? Vagy amikor a piacvezető távközlési szolgáltató telefonos ügyfélszolgálatán perceként keresztül zenélnek, vagy opciókat ajánlanak, hogy épp melyik gombot kell megnyomni, utána pedig mindenféle kódot kérnek? És hogy mekkora a percepció szerepe: még akkor is ezt fogjuk érezni, ha a valóságban nincs így, mert a gondolatai az adott cégről nagyon lassan változnak. És miért nem adaptálhatná mindezt egy város? Amely épp azzal érvelhet, hogy még „nem tették tönkre a turisták”, még az érintetlen természet vagy épp egy sokak által nem ismert kincs fogadja a látogatót.

A **Volkswagen Beetle** szintén a látszólagos gyengeségből kovácsolt erőt. Akkoriban (most is, de már kevésbé) az amerikai autók hatalmasak, kocka alakúak és szépek voltak. Ezzel szemben ott állt a Bogár, ami kicsi volt, kerek formákkal, és hát az amerikai autókkal összehasonlítva szépnek egyáltalán nem lehetett mondani. Ez vezetett a sikerhez: a **„kicsi és ronda”** üzenet rendkívül szimpatikus volt, ugyanakkor egyértelműen kommunikálta a termékelőnyt, az egyediséget (szaknyelven USP-t, unique selling proposition). A kicsiségből például rengeteg előny fakad: könnyebb vele parkolni, kevesebbet fogyaszt, vagy éppen ahogy az egyik reklám mondta, „nagyobbinak tűnik mellette a házad”. A ronda pedig úgy is értelmezhető, hogy egyedi: a Volkswagen Bogárt sajátos formája ikonikus figurává tette, amit messziről felismerni. Ráadásul ronda dolgok vagy emberek is hajthatnak végre nagy dolgokat: például az egyik reklámjukban megjelenő holdjármű mindennek volt mondható, csak szépnek nem.

Ismerős lehet ez a „ronda” őszinteség máshonnan is. A **Chokito** hasonlóra épített a magyar csokoládépiacra, ami a **„Ronda és finom”** – be is jött neki: egyértelműen meg tudták különböztetni a fogyasztók a többi csokitól, és ez a választásukban is érvényesült.

Mindez több tanulsággal is szolgál. Egyrészt az emberek kedvelik az őszinteséget. Szeretjük azokat az embereket, akik bevallják egy gyengeségüket. Jobban bízunk bennük. Ugyanez áll a termékekre és a szolgáltatásokra is. (Persze, ha csak a gyengeségükről beszélünk, az már kevésbé működik.)

Másrészt az ellentmondások sokszor kiválóan működnek. Nem véletlen, hogy az egyik leghíresebb regény címe nem „Háború, majd béke”, hanem „Háború és béke”. Ahogy a Chokito szlogenje sem az volt, hogy „Ronda, de finom”. Hanem az, hogy „Ronda és finom”.

Nézzük végül egy település példáját, amikor a gyengeséget és erősséget kombinálják!

A japán **Yubari** sokáig szénbányászatáról volt híres, ám egy idő után a bányákat be kellett zárni. A város egy ideig turisztikai attrakciók építésével próbálkozott, ám egyik sem lett igazán sikeres. Az elvándorlás eközben folyamatosan nőtt: míg az 1960-as évek elején még több mint 100 ezer lakosa volt Yubarinak, addig a 2000-es évek közepére ez már alig haladta meg a 10 ezret. A gondok tetőzéseként pedig 2007-ben a város csődöt jelentett.

Ekkor bíztak meg egy reklámügynökséget azzal, hogy márkázza a települést. Hogy találjon valami olyan megkülönböztető előnyt, ami vonzó lehet a potenciális turistáknak, és egyben újra felkelti a Yubariban élők büszkeségét. Az ügynökség minden lehetséges információt összegyűjtött a településsel kapcsolatban, majd egy rendkívül érdekes dolgot talált: egész Japánban Yubariban a legalacsonyabb a válások száma. Ez vezetett ahhoz az ötletükhöz, miszerint Yubari a **„no money but love”** városa, azaz ahol „nincs pénz, de van szerelem/szeretet”.

Hogy az ötletet életre keltsék, készítettek egy kabalafigurát a városnak, mely a Yubaru Fusai nevet kapta – a Fusai ugyanis japánul egyszerre jelent adósságot és házaspárt is. A polgármester sajtótájékoztatóján jelentette be, hogy Yubari a boldog házaspárok települése. Egy kis irodát is létrehoztak,

ahol a párok megerősíthették házasságukat – mind a helyiek, mint a turisták. És rövid időn belül máris 3000 pár látogatta meg a várost.

A legizgalmasabb azonban talán az, ahogy a helyiek az ötlet mögé álltak. Rövidesen Yubari Fusai márkázott könyveket és füzeteket lehetett kapni, szerelmes dalokkal teli CD-válogatást állítottak össze, de került csokoládé, sőt sör is a kínálatba. A legnépszerűbb azonban a Yubari Fusai kabalafigura lett – ami nem csoda egy olyan országban, ahol ennyire odavannak a Hello Kittyért.

A „no money but love” természetesen rengeteg sajtómegjelenést is generált, a tévében, a rádiókban, az újságokban és online egyaránt. Rengeteg biztató commentet kapott a város a digitális térben, és nagyon sokan kerestek a Google-ben direktben a településre. Aztán közülük sokan el is jöttek: a turizmus évről évre 10 százalékkal nő Yubariban, a kampány pedig díjat kapott a híres Cannes-i reklámversenyen. A bevételek is folyamatosan nőnek, így a városnak egyre kisebb az adóssága. Persze ha ez teljesen eltűnne, le is kellene cserélni a „no money but love” szlogen elejét...

8. ÖSSZEFOGLALÁS

„*Sajnos még ma sem tudják sokan a SWOT-készítés lényegét, értelmét*” – írta Faragó László, az MTA Regionális Kutatások Központja osztályvezetőjeként. Hogy mikor? 2001-ben!

Azóta csatlakoztunk az Európai Unióhoz, és rengeteg olyan uniós pályázat született, ahol kötelező elem a SWOT. Sőt, rengeteg ezzel kapcsolatos képzést tartottak szakértőnek mondott cégek. Mégis a tapasztalat az, hogy a SWOT-analízisek többsége:

- semmitmondó általánosságokkal van tele, nem pedig a szervezetre (jele esetben településre) tényleg jellemző konkrétumokkal

- sokszor végtelenen hosszú, akár többoldalas felsorolás lesz belőle, ahelyett hogy a lényegre koncentrálna
- a legtöbbször hibásan alkalmazzák, keverik a külső és belső tényezőket, így rosszul töltik ki a mezőket
- mivel általában kötelező eleme egy-egy pályázati anyagnak, csak túl akarnak esni rajta, de nincs igazi célja vele a városnak
- végül mivel ez egy helyzetelemző eszköz, így a legtöbbször nincs semmilyen folytatása, hanem az asztalfiók mélyén landol.

Jelen tanulmány bemutatta, hogy miként lehet úgy használni a módszert, hogy az valóban hasznos legyen. Mert a SWOT egy tényleg remek, egyszerű és praktikus elemzőrendszer. De csak ha megfelelően rakjuk össze.

Önkontroll!

Mire figyeljünk SWOT-elemzés készítésénél?

- A 4 mezős SWOT-nál arra kell legjobban odafigyelni, hogy az erősségek és gyengeségek mezőikbe a belső tényezők kerüljenek, melyekre hatással vagyunk-lehetünk, a lehetőségek és veszélyek mezőikbe pedig a tőlünk független, külső tényezők.
- Ezenkívül, bár a helyzetelemzés, illetve a brainstorming fázisában még mindent össze kell gyűjtenünk, a SWOT-ba már mezőnként csak a 3-5 legfontosabb tényező kerülhet, így alakul ki az ábra.
- De a 4 mezős SWOT-tal még nincs vége: ha az erősségeket, illetve a gyengeségeket a lehetőségekkel és a veszélyekkel kombináljuk, stratégiai irányokat, illetve konkrét teendőket határozhatunk meg. Ez az ún. 8 mezős SWOT fogja az igazi segítséget adni a településnek és polgármesterének.
- Sőt, haladóknak a 8+1 mezős SWOT is ajánlható: ilyenkor az erősségeket kombináljuk a gyengeségekkel, és keressük azt a párost, amit a kommunikációban használhatunk. Mert ne feledjük: az emberek tisztelik azokat, akik elismerik, hogy gyengeségük is van, nem csak erősségük. És egy gyengeség-erősség páros a kommunikációban mindig hatásosabb, mint egy erősség-erősség páros.

9. IRODALOM

- Boros Lajos – Garamhegyi Ábel: *Bevezetés a településmarketingbe*. JATE Press, Szeged, 2010.
- Faragó László: SWOT-elemzés a területi stratégiák kialakításának folyamatában. *Falu, Város, Régió* 2001/6. szám, 3–5. oldal, online elérhető: http://www.vati.hu/files/sharedUploads/docs/FVR/2001_06_szam.pdf.
- Holcgreiter Marianna – Számadó Róza – Szilágyi Ildikó – Treszkán-Horváth Viktória: *Pályázatmenedzsment*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015., online elérhető: http://osz.uni-nke.hu/uploads/media_items/palyazatmenedzsment.original.pdf
- Kozma Gábor: *Terület- és településmarketing – Geográfus és földrajz tanár szakos hallgatók számára*. Debreceni Egyetem, online elérhető: <http://geo.science.unideb.hu/tarsfold/Pub/TTM/TTM.pdf>.
- Papp-Váry Árpád: *JPÉ marketing – Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel*. BKF–Századvég, illetve KIT, Budapest, 2009.
- Papp-Váry Árpád: *Hogyan lesz a településből márka? A városmárkázás alapjai*. Beszédék könyve polgármestereknek. Szónoklatminták és kommunikációs tanácsok minden alkalomra. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft. 2011. augusztus, 1–24. oldal.
- Papp-Váry Árpád: *A belső településképfelmérése – Mit gondolnak városukról az ott élők? Modellek és hasznos kérdések*. Beszédék könyve polgármestereknek. Szónoklatminták és kommunikációs tanácsok minden alkalomra. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft. 2012. január, 1–24. oldal.
- Piskóti István: *Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012.
- Szerző ismeretlen: *Helyzetelemzés és stratégiaalkotás* című fejezet. 67–86. oldal, online elérhető: palyzat.gov.hu/download/3009/04_Helyzetelemzés.pdf
- Tózsza István: A településmarketing elmélete. In: Tózsza István (szerk.): *Turizmus és településmarketing*. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék, Budapest, 2014., 129–157. oldal, online elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1612/1/Turizmus_es_telepulesmarketing_p129_Tozsa.pdf

A szerzőről:

Dr. Papp-Váry Árpád a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola (BKF) Turisztikai és Gazdasági Karának dékánja, a Magyar Marketing Szövetség alelnöke.

A városmárkázás kutatója és több település branding tanácsadója. A témában rendszeresen publikál, összegyűjtött cikkei a www.papp-vary.hu/varosmarkazas oldalon érhetők el.

Rendszeresen tart önkormányzatoknak, valamint vállalati ügyfeleknek SWOT-tréninget.