



Városliget ZRt.

Múzeumliget – Márka és  
identitás projekt

Budapest, 2014. szeptember 3.

**Xellum Tanácsadó és Szolgáltató Kft.**  
1056 Budapest, Október 6. u. 14.

## 1 Előzmények

A Xellum Kft. (továbbiakban Xellum) jelen elemzését a Városliget Zrt. (továbbiakban Megbízó) megbízása alapján készítette el.

A Megbízó ajánlattételi felhívása alapján a munka az alábbi feladatok elvégzését kellett tartalmazza:

- Budapest-Városliget-Múzeumliget – márka & identitás kapcsolatok és feladatok.  
Megválaszolendő kérdések:
  - milyen kapcsolatai vannak, illetve lehetnek a Múzeumligetnek Budapest mint kulturális és turisztikai desztináció márkával?
  - mely márkaelemeket és márkaértékeket kell összehangolni?
- élményfolyamat a Városligetben – kultúraközvetítés és fogyasztás különböző szinteken és formákban (pl. együttműködések). Megválaszolendő kérdések:
  - a Városliget a fejlesztések eredményeképpen olyan vonzerővel kell rendelkezzen, amely a budapestiek, a belföldi és a külföldi látogatók számára is önállóan is értelmezhető élményértéke kell képviseljen – ezzel kapcsolatban milyen feladatok és lépések határozhatók meg a sikeres megvalósítás érdekében?
  - a budapesti kulturális kínálat mely szintjeihez és milyen mértékben/formában kapcsolódik/hat a Múzeumliget projekt?
  - milyen feladatok határozhatók meg a Múzeumliget mint élménytér fogyasztása során: elemek egymásra épülése, kapcsolódása, látogatás típusok (azaz fogyasztás) időtartamának és lépéseinek modellezése
- kultúra és városrehabilitáció (feladatok, előnyök és kockázatok) – milyen feladatok határozhatók meg a nemzetközi gyakorlat alapján a kulturális célú városrehabilitáció/fejlesztés egyes lépései és folyamata során?
- kockázat vizsgálat (fejlesztés és működés) 2020+. Megválaszolendő kérdések: o a korábbiakban meghatározott feladatok és lépések elmaradása, időbeni csúszása milyen kockázatokkal jár a fejlesztés egészére nézve?
  - o melyek a kritikus lépések és feladatok, amelyek esetében kulcsfontosságú azok időbeni befejezése

A Xellum a fenti feladatmeghatározás alapján készítette el elemzését.

## 2 Vezetői összefoglaló

Az elmúlt közel 20 évben a kulturális motiváltság a nemzetközi és belföldi turizmusban egyaránt mint egyértelműen meghatározó motiváció jelenik. Az UNWTO adatai szerint az európai utazások kb. 20%-a történik a helyi kultúra megismerésének fő motivációjával, amíg az európai utazók 60%-a érdeklődik a kulturális értékek iránt, bármilyen más fő motivációjú utazás során. Természetesen a városlátogatások is valójában kulturális térfogyasztásnak felelnek meg, hiszen a kultúra talán egyik leginkább általános definíciója alapja a „kultúra az, amit az ember a természethez hozzáadott”, azaz a városok mint ember alkotta helyek automatikusan kulturális vonzerőnek is számítanak. A városlátogató turizmus például gyakran fő jövedelemforrást jelent városok történelmi negyedeiben, mint Prága vagy Tallinn, de nem véletlen az sem, hogy pontosan ezen városrészek lakosai, és gyakran vendégei szenvednek a túlerheltség miatt.

Az elmúlt években figyelemre méltó vita alakult ki a kulturális és kreatív turizmus kapcsolatát illetően. Általában a kreatív turizmus az egyén aktív részvételét és elkötelezettségét kívánja meg a helyi kultúra, valamint élmények iránt, azonban az ún. kreatív iparágak, mint a film, divat, design, építészet iránt érdeklődő turisták is e turizmus részét képezhetik. A Liget Budapest, amelyet nem lehet csak önmagában értelmezni, ezért inkább a kulturális ÉS kreatív turizmus (és élménykínálat) felé kell pozicionálódjon, ugyanis ez ad igazán megfelelő keretet a piaci lehetőséget (és kereslet) kiaknázására. A kreatív iparági résztvevőket összegyűjtő klaszterek arra jó példák, hogy a korábban alapvetően csak az elitnek elérhető (és ismert) kultúra és művészetek helye milyen gyorsan változik a helyhez kötött (pl. operaház, múzeum) fogyasztás gyakorlatától a dinamikus, befogadó, bohém vagy alternatív életvitelt folytató közösségek mint kultúragenerálók, közvetítők ÉS fogyasztók szerepének erősödésig.

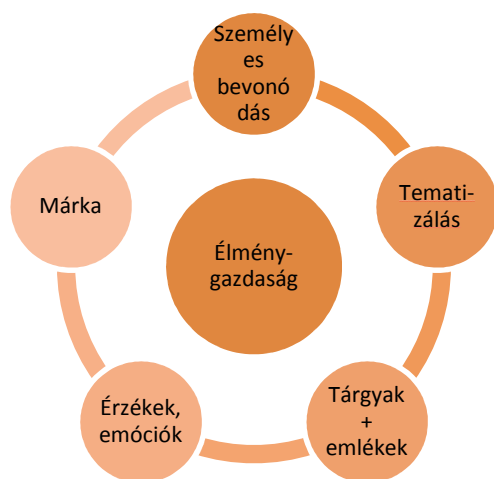
Nagy kérdés, hogy miként fog a Liget Budapest fejlesztés egésze, illetve az azt alkotó múzeumi/kulturális egységek élő kapcsolatot kialakítani a környező lakónegyedekkel, amelyek jellegük, lakosságuk és státuszuk alapján is igencsak eltérőek. Budapesten, ha különböző szervezeti formákban is, de már léteznek kezdeményezések, amelyek a kreatív klaszterek irányába mozdultak: Király utca, KultUnio, Broadway Egyesület, FalkArt, Kulturális Városközpont, Palota Piknik, Ráday Soho.

A kulturális mágnesfejlesztések (pl. giga-fesztiválok, nagy befogadóképességű vonzerők, pl. múzeumok) mára már alapvetően az értéket kereső tömegeturisták számára (is) kínálnak szolgáltatásokat. A képet tovább árnyalja az a jelenség, miszerint napjaink utazói már nem elégednek meg a meglátogatott helyszín kulturális örökségének megtekintésével, hanem passzív megfigyelés helyett, az aktív bevonódás és a közös-létrehozás (co-creation) élményét keresik, amelyen keresztül a helyi közösség és kultúra részévé válhatnak, és az átélt (existential) autentikusság élményét tapasztalhatják meg. A kortárs kulturális attrakciók széles körébe különböző egyedi, és elsődleges vonzerők tartozhatnak, de jelentős hangsúly kerül az atmoszférát meghatározó elemekre, és az interaktivitást biztosító programlehetőségekre.

Budapest mint turisztikai desztináció márkázásának elemzése megmutatja, hogy lassú, de figyelemreméltó eltolódás figyelhető meg a turizmus kreatívabb és tapasztalati formái felé, noha a turizmus tradicionálisan értelmezett kulturális alapja továbbra is fennmaradt. Jóllehet, hogy már 1996-ban volt némi hangsúly a fesztiválokon és rendezvényeken, 2004 előtt még nem kommunikálták Budapestet modern és dinamikus városként. Budapest alapvetően legalább már

100 éves vonzerőkre építi turisztikai jelenlétét (ezen állítást a néhány kivétel, lásd Terror Háza Múzeum) csak erősíti azt az állítást. Ez pedig azt is jelenti, hogy a város alapvetően örökség típusú kulturális vonzerőkkel jelenik meg a nemzetközi piacon (és ez a romantikus hedonizmust képviselő romkocsmákra is érvényes).

A Liget Budapest lehet abban a pozícióban, hogy párhuzamosan képes képviselni és katalizálni a márkázási megközelítések két archeotípusát (stratégikus vs. kreatív). Erre azért van lehetősége, mert Budapest mind márkázásban, mind piaci pozíciójában alulértékelt: egyszerűen fogalmazva Budapest sokkal érdekesebb és jobb hely, mint amit arról feltételeznek, illetve tudnak. A Liget Budapest számára fontos döntés, hogy meghatározza, mely 'városszint(ek)'-hez akar majd tartozni, illetve Budapest meglévő városszintjeiből (kulturális, történelmi, üzleti, bevásárló és éjszakai), melyekkel akar közvetett vagy közvetlen kapcsolatot kialakítani.



Az élménygyártás és átadás rendszerében a teljes fejlesztésnek, illetve az egyes elemeknek is azt kell szem előtt tartaniuk, hogy a Liget Budapest kell legyen Budapest **mézesbödöne**, amely kihagyhatatlan eleme lesz bármely budapesti látogatásnak, akár első, akár 5., akár sokadik alkalommal is történjen is az. A Liget Budapest fejlesztés Budapest vonzerőtérképét a csomóponti elhelyezkedés irányába fogja eltolni, hiszen egy mágnes vonzerő létesül a már eddig is a vonzerőtérkép harát jelentő Városligetben, azaz a határ pozícióból inkább célpozícióba kerül majd a Városliget. A fejlesztés jelenlegi

információi alapján előzetes (és belső használatra szóló) pozíciót határozhatunk meg a Liget Budapest számára: **pezsgő, kulturális Ligetélmény közösségi fogyasztók számára** (mely utóbbi családokat, csoportokat, társaságokat egyaránt jelöl). Munkaelnevezésnek javasoljuk az **Art Liget** elnevezést, amely mindenféle környezetben megfelelően használható, elég széles, ugyanakkor elég koncentrált is a tartalma.

A településrészek tematizálása nem újdonság. Városokban hagyományosan jöttek létre megadott tevékenységre koncentrált egységek. A tematizálása, illetve annak kifejezett kommunikációja ugyanakkor gyakran azzal a következménnyel jár, hogy a tematikusság átmege tematikus parkságba, azaz összemosásra kerülhet a kifejezetten szórakoztatási célokat szolgáló tematikus park az egy téma köré szervezett városrész megítélése. A nemzetközi tematikus városnegyed fejlesztések tapasztalati azt mutatják, hogy a Liget Budapest céljai és márkázási lehetőségei valójában egyesítik a világ különböző részeiben létrejött, illetve létrehozott negyedek gyakorlatát.

A múzeumi negyedek jellemzően történelmi (akár világörökségi) környezetben jönnek létre és csak a legkritikább esetben barnamezős fejlesztésként, hiszen ez esetben pontosan az egyik sikertényezőnek tartott helyi lakóközösség hiányozna és a tér üres (rosszabb esetben halott) lenne.

A kultúra fókuszú városrehabilitáció módszertanának alkalmazása látványosság(ok) mellett kreatív városnegyed fejlesztése során is javasolható. A javasolt eszközrendszernek az a célja, hogy a

környezeti, társadalmi és a gazdasági fejlesztések irányításával hozzájáruljon ahhoz, hogy ezekre a területekre a fenntartható rehabilitációs folyamat alapelemeiként tekintsenek.

A megvalósítás során felmerülő feladatokat az alábbi csoportokba sorolhatjuk közbiztonság, minőségbiztosítás, eligazodás/tájékoztatás, bejárható város megteremtése, szolgáltatás és szállás portfólió bővítése, az egyediség kézzelfoghatóságának erősítése és kommunikálása, a tematizálás részleteinek kidolgozása és alkalmazása, a fővárosi rendezvényprogram átalakítása, valamint monitoringgal kapcsolatos adatgyűjtés elindítása.

A klasszikus márkaépítés és menedzsment elveit és kereteit a projekt annyiban haladja meg, hogy léptékénél, méreténél, fontosságánál és összetettségénél fogva alapvetően Budapest (+ az ország), a Városliget és környező kerületek identitásának alakításában, fejlesztésében és erősítésében kiemelkedő szerepet fog játszani. Mindebből adódóan a márkafejlesztést érdemesebb identitásfejlesztésnek tekinteni, amelyben természetesen része a márka kérdése is

## Tartalom

<b>1</b>	<b>ELŐZMÉNYEK.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>KULTÚRA, UTAZÁS, KREATIVITÁS – DESZTINÁCIÓK.....</b>	<b>7</b>
3.1	KULTÚRA ÉS UTAZÁS.....	7
3.2	KULTURÁLIS TURIZMUS KREATÍV TURIZMUS.....	10
3.3	KULTURÁLIS UTAZÁS – UTAZÁSI KULTÚRA.....	15
3.4	UTAZÁSOK 2020.....	18
<b>4</b>	<b>LIGET BUDAPEST 2020-2025 .....</b>	<b>25</b>
4.1	BUDAPEST-VÁROSLIGET-MÚZEUMLIGET (IMÁZS ÉS POZÍCIÓ).....	25
4.1.1	<i>Liget Budapest: identitás és márka.....</i>	<i>30</i>
4.1.2	<i>Tevékenységek és funkciók szerinti település szintek .....</i>	<i>33</i>
4.2	ÉLMÉNYFOLYAMAT A VÁROSLIGETBEN .....	40
4.2.1	<i>Indikátorok.....</i>	<i>51</i>
4.3	KULTÚRA, TEMATIZÁLÁS ÉS VÁROSREHABILITÁCIÓ.....	53
4.3.1	<i>Tematizálás.....</i>	<i>53</i>
4.3.2	<i>Múzeumi negyedek.....</i>	<i>54</i>
4.3.3	<i>Múzeumok látogatottsága .....</i>	<i>58</i>
4.3.4	<i>Kultúra és városrehabilitáció .....</i>	<i>62</i>
4.4	KOCKÁZAT VIZSGÁLAT 2020 .....	67

### 3 Kultúra, utazás, kreativitás – desztinációk

#### 3.1 Kultúra és utazás

Az elmúlt közel 20 évben a kulturális motiváltság a nemzetközi és belföldi turizmusban egyaránt mint egyértelműen meghatározó motiváció jelenik. Az UNWTO adatai szerint az európai utazások kb. 20%-a történik a helyi kultúra megismerésének fő motivációjával, amíg az európai utazók 60%-a érdeklődik a kulturális értékek iránt, bármilyen más fő motivációjú utazás során. Az európai kiutazások 40%-a esetében kap a kultúra központi szerepet.<sup>1</sup> A kulturális turizmus meglehetősen komplex kínálati körrel rendelkezik, amelyek sorába az épített örökség, az élő kultúra, a művészetek, és a rendezvények éppen úgy szerepet kapnak, mint az atmoszférát meghatározó elemek, és az interaktivitást biztosító programlehetőségek. A kulturális turizmus kínálati elemeit tekintve a komplexitás a kultúra sokszínűségéből adódóan érzékelhető. A kulturális attrakciók csoportosíthatók témakörök szerint, a következő módon:

- örökségi helyszínek (régészeti színhelyek, műemlékek, várak, kastélyok, teljes városok)
- előadó művészeti programszínhelyek (színházak, koncerttermek, kulturális központok)
- vizuális művészet (galériák, szoborparkok, építészeti különlegességek)
- fesztiválok és különleges események (zenei-, művészeti fesztiválok, karneválok)
- vallási színhelyek (katedrálisok, templomok, spirituális helyszínek)
- vidéki környezet (falvak, farmok, nemzeti parkok)
- bennszülött közösségek és hagyományok (etnikai csoportok, kisebbségi kultúrák)
- kézművesség (fizekesség, festés, szobrászat)
- nyelv (nyelvtanulás)
- gasztronómia (borkóstolás, főző tanfolyamok)
- ipari örökség és kereskedelem (gyárlátogatás, bányalátogatás)
- modern népszerű művészet (pop zene, divat, média, design)
- kreatív tevékenységek (festés, főzés, tánc)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mintel (2004) Cultural and Heritage Tourism -International, Travel & Tourism Analyst, November 2004

<sup>2</sup> Smith, M. (2009) Issues in Global Cultural Tourism , Second Edition, Routledge, London

Természetesen a városlátogatások is valójában kulturális térfogyasztásnak felelnek meg, hiszen a kultúra talán egyik leginkább általános definíciója alapja a „kultúra az, amit az ember a természethez hozzáadott”, azaz a városok mint ember alkotta helyek automatikusan kulturális vonzerőnek is számítanak. Egy vonatkozó kutatás European Travel Monitor (2008) alapján az európaiak külföldi utazásaik 19%-a történt (kulturális) körutazás, 15%-a városlátogatás és 2%-a rendezvénylátogatás céljából (2008-ban).<sup>3</sup> Az Eurobarometer ugyanazon évi (így közvetlenül összevethető) kutatása kifejezetten kitér a kulturális és városlátogatási motivációk vizsgálatára. A kutatás eredménye szerint a kultúra/vallás és a városlátogatás az európai utazók 7-7%-a esetében jelent meg elsődleges motivációként.<sup>4</sup>



A kulturális örökség, hagyományok stb. turisztikai attrakcióként történő pozicionálása és bemutatása, valamint fejlesztése nemcsak a városok, hanem az egyes településrészek megújulásának, felvirágzásának lehetőségét is hordozza. Nem feltétlenül jelent mindez azonban azonnali látható, és különösen profitban mérhető fejlődést. A kontrollálatlan turista és profitvadászat vezet a fotón látható véleményhez, amelyet a helyiek fogalmaztak meg Barcelona El Barri Gótic negyedében (Xellum fotó).

A turizmus tehát elvileg közvetlenül (pl. adókon keresztül) és közvetve (pl. imázsváltozás) is hozzájárulhat a helyiek életminőségének emelkedéséhez. A kultúrafejlődés, a kulturális turisztikai vonzerő megjelenése vagy erősödése, pl. jelentős mértékben hozzájárult a recesszióval sújtott ipari városok és városnegyedek átstrukturálódásához, megújulásához. Mindennek sokat idézett alappéldáinak tekinthető Bilbao, Tilburg vagy Leicester.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a kulturális turizmus fejlesztése egyértelmű csodaszer a recesszióval sújtott területek felvirágoztatásával, vagy a törékeny társadalmi és természeti értékekkel rendelkező kis közösségek életminőségének javításához. A turizmus alapvető negatív hatásai megjelennek még az olyan értékközpontú turisztikai terméknél is, mint a kulturális turizmus. A veszélytényezők sorába tartozik a kultúra kommercializálódása, a helyi közösségi

<sup>3</sup> IPK (2008) European Travel Monitor 2008, IPK International, Munich

<sup>4</sup> Európai Bizottság (2009) Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, Analytical report, 2009. March



kapcsolatok felbomlása, nem beszélve az emberi jelenlét által okozott zsúfoltságról, vagy a szándékosan okozott károkról, mint például szemetelés, rongálás. Budapestet nem sújtja (még?) hasonló probléma, de a romkocsmá negyed lakosai számára már testközelben is érezhető a turistaroham hatása, ami azonban nem feltétlenül a turisták hibája, inkább rendszerhibának tekinthető (vö. szabályozási és betartatási kérdések), hiszen a hasonló kínálattal rendelkező Berlinben sokkal kisebb súrlódás van a lakosok és a vendégek között.

A városlátogató turizmus például gyakran fő jövedelemforrást jelent városok történelmi negyedeiben, mint Prága vagy Tallinn, de nem véletlen az sem, hogy pontosan ezen városrészek lakosai, és gyakran vendégei szenvednek a legtöbbet a túlterheltség miatt. A turizmus jövedelemtermelő hatása ugyanakkor vitathatatlan: a turizmusból származó bevétel hozzájárul az infrastruktúra-, az atmoszféra fejlesztéséhez, és a kulturális örökség védelméhez.

A jövedelem ugyanakkor többnyire a turisztikai szolgáltatóknál és az adóbevételek által a (helyi és központi) kormányzatnál csapódik le és kevés marad a kulturális attrakciók helyszínén. Velencében például a turisták mindösszesen 2%-ot fordítanak klasszikusan értelmezett kulturális kiadásokra.<sup>5</sup> Kiemelten fontos lenne tehát a kulturális attrakciók, illetve azok különböző formáinak tudatos fejlesztése, illetve ideális esetben azok támogatása a turisztikai adóbevételek (egy részének) visszaforgatása által.

A desztináció (turisztikai szempontból vett vonzó célterület) elsődleges feladata a helyi lakosok megfelelő életkörülményének, életminőségének biztosítása, és a harmónia fenntartása, azaz a vendégek elégedettségének és a helyiek jól-létének egyidejű biztosítása. Ne felejtjük tehát el, hogy a kulturális élet fejlesztése a helyi lakosok életminőségére is pozitív hatással van, illetve akár fő, akár mellékhatásként az adott desztináció (tőke)vonzó képessége is fokozódik. Enyedi György (1997) városi sikertörténeteket feldolgozó elemzése során arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozások telephely-választási szempontjai között jelentős szerepet tölt be a helyszín kulturális életének pezsgése.

A desztinációk, ha azokat egységes szemlélet szerint és rendszerben kezelik (pl. elő-, utószezoni utazások motiválása, az árszint növelése/csökkentése) a tömeges és zsúfoltságot generáló érkezések időben-, és térben is széthúzhatóvá válnak. A koncentráció csökkentésének egyik fontos eszköze lehet a környező, kevésbé ismert tematikus egységekkel, illetve városrészekkel való együttműködés, ami egyben lehetőséget adhat arra is, hogy az autentikusságot kereső kulturális

---

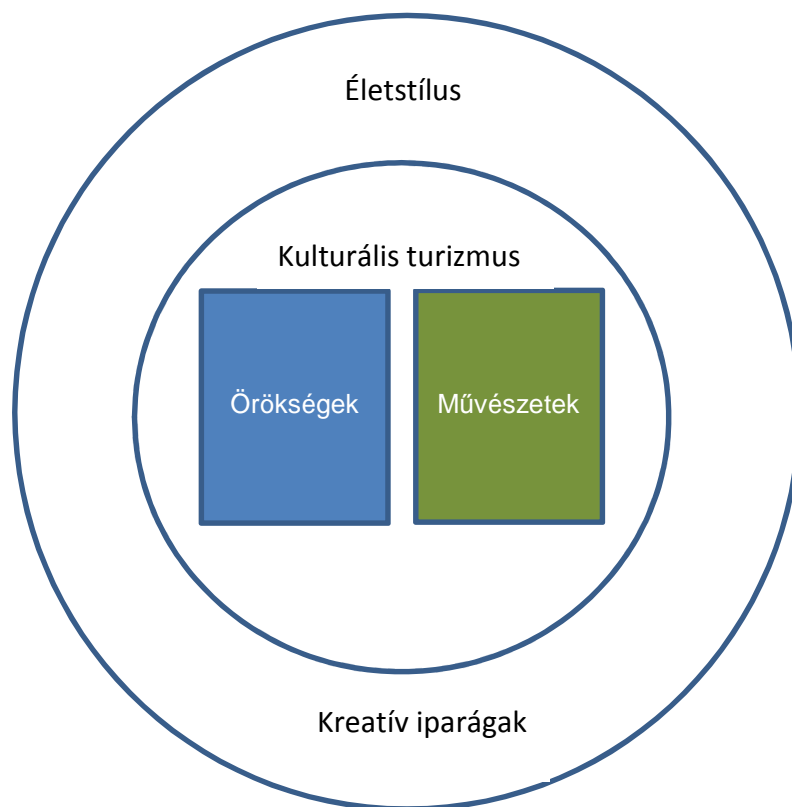
<sup>5</sup> Rátz, T. –Michalkó, G. (2006) A kulturális turizmus élmény-gazdaságtani szempontjai. In: Enyedi, Gy. – Keresztély, K. (szerk.) A magyar városok kulturális gazdasága, MTA Társadalomkutató, Budapest, 2005.

utazók személyes(ebb) élményben részesüljenek.<sup>6</sup> Ez az egyik nagy kihívása és egyben lehetősége is a Liget Budapest projektnek.

### 3.2 ~~Kulturális turizmus~~ Kreatív turizmus

A **kulturális turizmus** meghatározására számos definíció áll rendelkezésre, azonban a kutatók többsége egyetért abban, hogy a fogalom több részből tevődik össze, mint pl. kulturális örökség, művészet, fesztiválok vagy néphagyományok (e.g. Richards, 1996; McKercher & Du Cros 2002; Smith, 2003). Richards (2001:7) szerint a kulturális turizmus:

Nem csak a múlt kulturális termékeinek, hanem a kortárs kultúra vagy egy népcsoport vagy régió életvitelét, fogyasztását is jelentheti. A kulturális turizmus így mind a kulturálisörökség turizmust (amely a múlt műalkotásait mutatja be), mind a „művészeti turizmust” (kortárs kulturális produkciókat felkeresését) magába foglalja.



Az elmúlt években azonban egyfajta átalakulás figyelhető meg a kulturális turizmus definícióját illetően, mivel a fogalom már az élményt és a turizmus kreatív formáit is tartalmazza. Erre példa Smith definíciója, aki szerint a kulturális turizmus: „*passzív, aktív és interaktív találkozás a*

<sup>6</sup> WTO-ETC (2004) City Tourism and Culture – The European Experience. 2004

kultúrákkal és közösségekkel, ahol a látogató új élményekhez jut tanulmányi, kreatív vagy más szórakoztató módon”. Ilyen módon a kulturális turizmus egyértelmű fogalmi lehatárolása nehézségekbe ütközik. A WTO-ETC (2004) tanulmányában a kulturális turizmus sokrétűségét koncentrikus körökkel illusztrálják<sup>7</sup>.

Mindezen meghatározásra és a turisztikai tevékenység irányadó megfogalmazására építve a kulturális turizmusra az alábbi definíciót adhatjuk: „Kulturális turizmus alatt olyan utazásokat értük, amelyek során a meglátogatott helyszín kultúrájának, örökségének, élő kultúrájának és életstílusának passzív, aktív és interaktív módon történő megismerése, megtapasztalása jelenti a motivációt, továbbá amelyek turisztikai szolgáltatások igénybevételével, és 24 órán túli, lakóhelyen kívüli tartózkodással járnak.”<sup>8</sup>

A modern utazó többszöri, rövidebb idejű utazások alkalmával tudatosan keresi és sűríti azon élményeket, amelyek komplex, és gyakran jelentős heterogenitást mutató igényeinek megfelelnek. Mindezen trend figyelhető meg a kulturális turisztikai élmény keresése során is.

A nemzetközi trendeket követően összegezhetjük a kultúra és az utazók kapcsolatát, amelyet az alábbi ábra mutat be. Jól láthatjuk, hogy a kulturális élmény és a kulturális elkötelezettség rendszerében helyezkednek el a látogatók. Ideális helyzetben és ezt tapasztalhatjuk azon városokban, amelyek Budapest számára érdekesek lehetnek akár versenytársi, akár pedig tapasztalati szempontokból mindegyik szegmens számára találhatunk célzott (és nem véletlen) kínálatot.

Kulturális élmény	Magas	Véletlen kultúrataláló		Céltudatos kultúrakereső	
	Alacsony	Esetleges kulturális élménytaláló	Alkalmi érdeklődő	Városnéző vendég	
Magas					
Kultúra iránti elkötelezettség					

Forrás: WTO-ETC 2002 alapján

Az elmúlt években figyelemre méltó vita alakult ki a kulturális és kreatív turizmus kapcsolatát illetően. Általában a **kreatív turizmus** az egyén aktív részvételét és elkötelezettségét kívánja meg a helyi kultúra, valamint élmények iránt (e.g. Richards & Raymond, 2000; UNESCO, 2006), azonban az ún. kreatív iparágak, mint a film, divat, design, építészet iránt érdeklődő turisták is e turizmus

<sup>7</sup> Sulyok, J. (2005) Kulturális turizmus az európai városokban, Turizmus Bulletin 2005./3.

<sup>8</sup> Smith, M. (2009) Issues in Global Cultural Tourism , Second Edition, Routledge, London alapján

részét képezhetik (Smith, 2009). A Liget Budapest, amelyet nem lehet csak önmagában értelmezni ezért inkább a kulturális ÉS kreatív turizmus (és élménykínálat) felé kell pozicionálódjon, ugyanis ez ad igazán megfelelő keretet a piaci lehetőséget (és kereslet) kiaknázására.

Az épített örökségi elemek, illetve a kultúra új 'templomai' (re. Gehri épületei) továbbra is a legfontosabb vonzerőt jelentik a világ kulturális utazói számára, ugyanakkor az érdeklődés átalakulására hívják fel az ATLAS longitudinális vizsgálatainak eredményei (megjegyzés: a kutatási köröket nem minden évben végzik el). 2002-ben az utazók több, mint fele látogatott múzeumokat, és 43%-a örökségi helyszíneket, amely arány szinte alig változott a 2004-es kutatás eredményeiben. A galériák, az előadó-művészetek, és a fesztiválok részesedése ugyanakkor folyamatos növekedésen ment keresztül 2002-2004. között.<sup>9</sup> A legutóbbi (2007-es) ATLAS kutatás eredményeinek az az érdekessége, hogy a múzeumok népszerűsége túlszárnyalta a korábbi évek teljesítményét (az utazók majdnem 65%-a látogatott múzeumokat 2007-ben), és csökkent a galériák látogatottsági aránya: amíg 2004-ben az utazók 30%-a nézett meg művészeti galériákat, addig 2007-ben ugyanezen arány 23%-ra mérséklődött. Mindezen eredmény nem feltétlenül jelenti a kortárs művészetek iránti érdeklődés csökkenését, hanem visszavezethető a klasszikus múzeumok erőfeszítéseinek eredményeire, miszerint a látogatóbaráttá váló, interaktivitást és szórakoztatást biztosító klasszikus létesítmények népszerűsége nő.<sup>10</sup> A fajlagos költség tekintetében elmondható, hogy a külföldre utazók átlagosan 800 EUR-t költöttek utazásuk során, amíg a belföldi utazók több, mint 300 EUR-t.

Az ATLAS által végzett kulturális turizmus trendjeire vonatkozó kutatásokból 1997-2008 kitűnik, hogy a múzeumok a leggyakrabban látogatott kulturális attrakciók, melyeket a történelmi- és vallásos látványosságok követnek. Továbbá az is igaz, hogy a turisták sokkal többre tartják a kézzelfogható örökséget, mint a megfoghatatlan, művészetalapú attrakciókat, annak ellenére, hogy az utóbbi időben a kulturális és kreatív élmények egyre vonzóbbá váltak (Richards, 2009).

Az európai utazók kulturális vonzerők iránti attitűdjeit (is) vizsgálta az Európai Bizottság (2009) Eurobarometer kutatása, amelynek az eredményei az alábbiakban láthatók (kivéve ezek közül azon motivációkat, pl. tengerpart, amelyek Budapest esetén nem relevánsak):

- **Épített örökség:** Az épített örökség, illetve utalva a korábban említettekre az épített örökség árasztotta hely szelleme az egyik legfontosabb szempont az európaiak utazási döntései során (**utazók 24%-a**). A kulturális örökség megtekintése ugyanakkor kiemelkedően fontos kiegészítő programelem is, hiszen pl. a wellness utazásokon résztvevők 23%-a, amíg a tengerparti nyaralásra utazók 18%-a számára jelenik ez meg

---

<sup>9</sup> Mintel (2004) Cultural and Heritage Tourism -International, Travel & Tourism Analyst, November 2004

<sup>10</sup> ATLAS (2007) ATLAS Cultural Tourism Survey, Summary Report, 2007.

másodlagos célként. A nemzetiségi megoszlás alapján a gazdag kulturális örökség domináns szempont a dánok számára (40%-uk ezen ismév alapján választ desztinációt), de átlagon felüli fontossággal bír a britek, az írek, a hollandok és a portugálok desztinációválasztása esetében is.

- **Városlátogatás:** a városlátogatás az **utazók 7%-a** esetében jelent meg elsődleges motivációként. A városlátogatások különösen a szlovén, dán, francia és litván utazók körében voltak átlagon felül népszerűek (a városlátogatók aránya az említés sorrendjében: 10%, 13%, 14%, és 17%). Elsődlegesen az 55+ korosztály körében volt magas a városlátogatók aránya (8,5%-a), de a fiatal (15-24 évesek) utazók körében is jelentős ugyanezen arány (7,4%-a), amíg a 25-39 éves utazók 6,6%-a utazott városlátogatás céljából.
- **Gasztronómia:** A gasztronómiai élmények miatt az **európaiak 7%-a** választotta az adott desztinációt. Ezen élmény különösen fontos a belgák számára (11,9%-uk ezen ismév alapján választ desztinációt), a franciák (11,3%) és a spanyolok (10,2%) részére.
- **Művészetek:** A desztináció művészeti kínálata az **európaiak 5%-ának** jelenti a legfontosabb döntési ismérvet. A művészeti értékek megismerése átlagon felüli fontossággal bír a dán utazók körében (6,6%).
- **Fesztiválok:** Fesztiválozás miatt az **európaiak 5%-a** választ egy adott desztinációt. A fesztivállátogatás kiemelten népszerű volt az ír utazók körében (9,6%). A fesztiválok különösen vonzóak továbbá a magyarok számára (az utazók 8,3%-ának), a román (7,3%), a szlovák (7,6%) és a brit utazók (6%) körében is.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Európai Bizottság (2009) Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, Analytical report, 2009. March

Érdeemes itt utalni a kreatív klaszterek témakörére. Egy igen friss publikáció példákon keresztül



mutatja be milyen célok szerint, formában és eredménnyel jöttek létre, illetve működnek **kreatív klaszterek**. A kreatív klaszterek arra jó példák, hogy a korábban alapvetően csak az elitnek elérhető (és ismert) kultúra és művészetek helye milyen gyorsan változik a helyhez kötött (pl. operaház, múzeum)

fogyasztás gyakorlatától a dinamikus, befogadó, bohém vagy alternatív életvitelt folytató közösségek mint kultúragenerálók, közvetítők ÉS fogyasztók szerepének erősödésig. Erre különösen érdekes péla a fennállásának 500. évforduját ünneplő lisszaboni településrész. a Bairro Alto újraéledése.

Éppen ezért is nagy kérdés, hogy miként fog a Liget Budapest fejlesztés egésze, illetve az azt alkotó múzeumi/kulturális egységek élő kapcsolatot kialakítani a környező lakónegyedekkel, amelyek jellegük, lakosságuk és státuszuk alapján is igencsak eltérőek. A kreatív negyedeket gyakran olyan területeknek tekintik, amelyek lehetőséget biztosítanak új, nem szokványos kapcsolatok, kifejezőmódok létrehozására és tesztelésére, hiszen ezek a negyedek „biztonságos terek”. A budapesti romkocsmá-negyed, amely „véletlen” fejlődés eredménye például egyszerre biztosít a városnegyednek és az odalátogatóknak is alapot a romantikus átalakulásra (Marques & Richards, 2014)

Budapesten, ha különböző szervezeti formákban is, de már léteznek kezdeményezések, amelyek a kreatív klaszterek irányába mozdultak:

- Király utca
- KultUnio
- Broadway Egyesület
- FalkArt
- Kulturális Városközpont
- Palota Piknik
- Ráday Soho.

Ezek közül több is (pl. a Király utca, a Broadway Egyesület) egyértelmű és közvetlen szövetséges lehet majd a Liget Budapest számára.

### 3.3 Kulturális utazás – utazási kultúra

A kutatói megközelítések alapján a 2000-es évek kulturális turizmusát azzal a paradoxonnal írhatjuk le, amely szerint az utazás már olyan mértékben vált elfogadottá és általánossá, hogy azt a kultúra részének tekinthetjük, azaz a kulturális célú utazás már tartalmát veszített elnevezés: minden utazás valamilyen szempontból kulturális jellegű. Természetesen ez extrém vélemény, de jelzi, hogy a folyamatok nem az egyszerűsödés irányába mutatnak.

A kulturális élmények iránti fogékonyság nem új keletű turisztikai motiváció, hiszen az ókortól kezdődően az utazások fontos célját jelentette a kulturális értékek megismerése, mégis a kulturális turizmus az elmúlt néhány évtized turisztikai „megatrendjének” tartható számon. A tömegturizmus mellett megjelenő ún. „új turizmus” új fogyasztási modellt hozott magával, amelyben a kulturális értékek iránti fogékonyság domináns szerepet kapott. Az új turista magasabb szintű motívumok által hajtott, posztmaterialista értékeket vall, és tudatosan keresi az utazás élményeit, melynek sorába a helyi közösség és kultúra megismerése és megóvása domináns szerepet kap. Pontosan ezen értékváltás mentén látható a turizmus generációváltása: a világméretű turisztikai tevékenység első generációjának a tömegturizmus, amíg második generációjának a kulturális turizmus nevezhető.<sup>12</sup> Érdekes azonban azt is megjegyezni, hogy a kulturális mágnesfejlesztések (pl. giga-fesztiválok, nagy befogadóképességű vonzerők, pl. múzeumok) mára már alapvetően az értéket kereső tömegturisták számára (is) kínálnak szolgáltatásokat. Amint azt a korábbi adatokból láthatjuk, a célzatosan kulturális turisztikai motivációval utazók igen alacsony részarányt tesznek ki a teljes fogyasztási mintából így a nagy létesítmények (bevételi elvárások okán is) nem tehetik meg, hogy csak a magas kultúra szerelmeseit szolgálják ki.

A képet tovább árnyalja az a jelenség, miszerint napjaink utazói már nem elégednek meg a meglátogatott helyszín kulturális örökségének megtekintésével, hanem passzív megfigyelés helyett, az aktív bevonódás és a közös-létrehozás (co-creation) élményét keresik, amelyen keresztül a helyi közösség és kultúra részévé válhatnak, és az átélt (existential) autentikusság élményét tapasztalhatják meg.<sup>13</sup> A kulturális értékek megtapasztalása akkor is fontos szerephez

---

<sup>12</sup> UNESCO (2006) Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism, Letöltés helye: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811E.pdf>

<sup>13</sup> MacLeod, N. (2006) Cultural Tourism: Aspects of Authenticity and Commodification. In: Smith, M. - K. Robinson, M. (2006) Cultural tourism in a changing world. Politics, participation and (re)presentation. Channel View Publications, Cleveland, Buffalo, Toronto

jut, ha a kultúra nem elsődleges utazási motivációnk, hanem abból más fő motivációjú (rekreáció, sport) utazásaink kiegészítő programelemeit merítjük.

A klasszikus kulturális és a 'modern' kreatív turizmus közeledése különösen látványos a klasszikus és a kortárs kultúra egyidejű „fogyasztása” terén: a legtöbb turista, különösen a fiatalok, egyazon utazás során kreatív élményeket szeretnének, keresik a kortárs művészeti alkotásokat, de a vásárlást, a helyi divat megismerését sem hagynák ki, ahogyan továbbra is fontos marad számukra a Világörökségi helyszínek megismerése.<sup>14</sup>

A keresleti oldalon megjelenő értékváltozás, a komplexitás, az autentikusság és a bevonódás élményének keresése megújulásra ösztönzi még a kulturális turizmus fővárosaiként aposztrofált desztinációkat, főként pedig a kulturális térképen még jelen nem levő városrészeket is, és új lehetőséget hordoz a kevésbé ismert, de egyedi kultúrával vagy élő hagyományokkal rendelkező, nyitott városrészek számára. A kreatív turizmus középpontjában tehát az utazó és a desztináció közössége és kultúrája közötti mélyebb, interaktív, társadalmi és érzelmi kapcsolata áll.

A turizmus alapvetően közvetítő funkciót tölt be a kultúrák között, amelyet a kreatív turizmus keretei között átélt interaktív élmény még inkább erősít, elmélyít. A kulturális turisztikai vonzerő fejlesztése az adott desztináció kulturális regenerációjához vezethet. A turizmus harmadik generációs keresleti igényeinek való megfeleléshez ugyanakkor nem elegendő a régi attrakciók újracsomagolása. Nyilvánvaló, hogy új köntösben gyakran vonzóbbnak látszanak a már meglévő értékek, de a kreatív turizmus egyik fontos pillére az innováció azon módja, amely által teljesen új termékek kerülnek kialakításra. Az új attrakciók fejlesztésére kiemelkedő lehetőséget jelenthet a kulturális sokszínűséget prezentáló korok és kultúrák bemutatása, építészeti újdonságok létrehozása, a desztináció egyediségét hangsúlyozó elemek kiemelése (például történetek, mondák elmesélésével), kulturális animáció (utcai művészet, művészeti programok) és interaktív élmények biztosítása (zene) valamint fesztiválok-, rendezvénysorozatok szervezése.<sup>15</sup>

A kortárs kulturális attrakciók széles körébe különböző egyedi, és elsődleges vonzerők tartozhatnak, de jelentős hangsúly kerül az atmoszférát meghatározó elemekre, és az interaktivitást biztosító programlehetőségekre:

- Az utazók az átélt autentikusságot keresik, amelyben az atmoszférának, a desztináció egyedi hangulatának és a programlehetőségeknek jelentős szerep jut.
- Szükséges tehát a helyi kultúra és történelem közelebb hozása olyan módon, hogy az ismeretszerzés élményt és a város és lakóinak megismerését is magában foglalja: „kevesebb klasszikus múzeum, több park és tér”.

---

<sup>14</sup> Smith, M. (2003) Issues in Cultural Tourism Studies. Routledge. London

<sup>15</sup> Smith, M. (2003) Issues in Cultural Tourism Studies. Routledge. London



- A kínálati elemek terén ezen tényezők megjelenhetnek a városrendezésben, egy-egy jellemző téma kiemelésében, vagy interaktív és művészeti programok biztosításában.
- Valamennyi kínálati elem közös jellemzője az innováció, amely vonatkozhat teljesen új vonzerők kialakítására, ahogyan a régi korok emlékeinek, hagyományainak újszerű, élményközpontú interpretációjára is.<sup>16</sup>
- A kereslet egyre aktívabban vesz részt az élmény létrehozásában és olyan környezetet keresnek a látogatók, amelyben nehéz megvonni a határt a fogyasztó és a szolgáltató között
- A szabadidő eltöltés köz/utcai/népszerű kultúra alapúvá válik, illetve azok által erősen meghatározott
- A fogyasztás mintái a stimuláció iránti igény erős jelenlétén és a virtuálison túli érdeklődésen alapulnak, illetve
- Egyre vonzóbbak a fúziós szolgáltatások, tárgyak, élmények (pl. fúziós zene, fúziós konyha).

Érdemes itt felvetni az egészségiparban megfigyelhető erősödő trendet, amely azt képviseli, hogy



az eddig a környezetüktől tipikusan elzárt, különállóságukat számos formában képviselő kórházak számára is a megújulás alapvető útja az, ha kinyitják kapuikat és a helyi közösség jóllétének erősítésének és nem a betegségek fellegváraivá válnak (HKS 2013).

Az analógia egyértelmű a kulturális vonzerők és azon belül a múzeumok/gyűjtemények számára is, hiszen a helyi közösség szövetébe való beépülés jelenti az enklávé státusz elkerülésének egyedüli lehetőségét. A mágnesejlesztések kapcsán érdemes jó példaként utalni a londoni Tate Modern koncepciójára, ahol a motiváció nem a

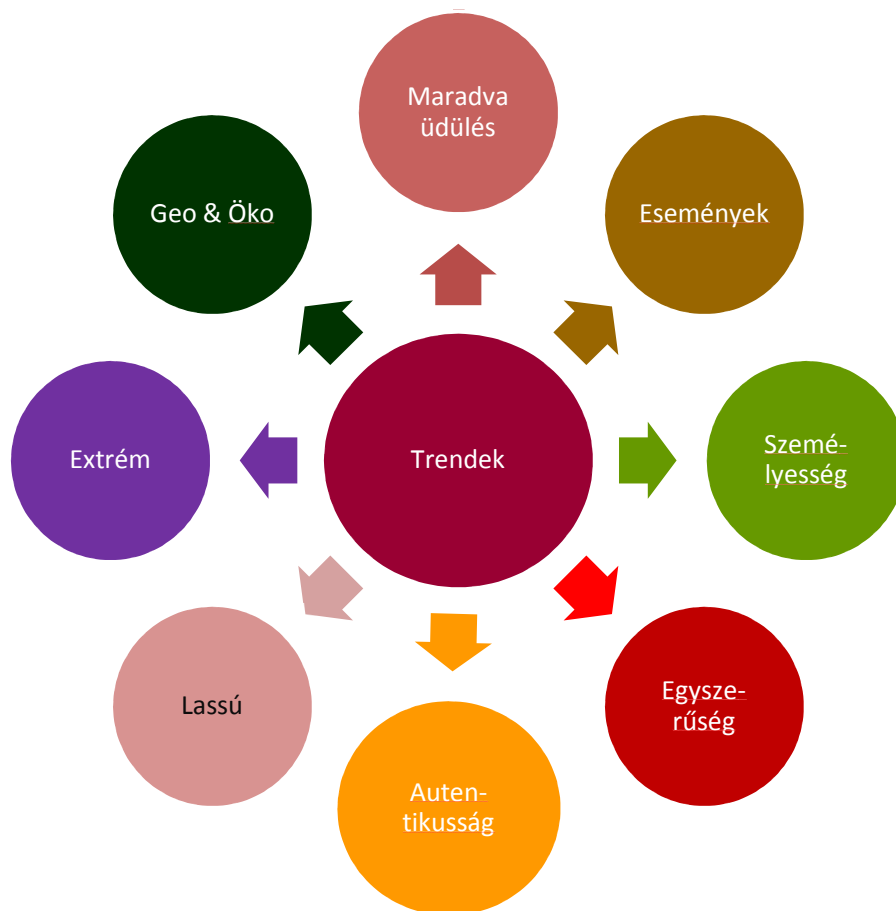
múzeum/gyűjtemény, hanem a Tate Modern felkeresése, hiszen „ott úgyis lesz majd valami érdekes”. Ellenpéldaként pedig a szintén londoni Millenium Dome (ma O2 Arena) hozható fel,

<sup>16</sup> UNESCO (2006) Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism, Letöltés helye: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811E.pdf>

amely koncepció és helyi lakóközösség hiányában több, majd 15 évvel átadása után is keresi helyét. És közönségét (metróállomás ellenére is)!

### 3.4 Utazások 2020

A kulturális motiváció azonban csak az egyike a nemzetközi és belföldi utazásokat befolyásoló tényezőknél. Az alábbiakban azon trendeket mutatjuk be, amelyek a Liget Budapest fejlesztése és működése során is érdemes figyelmet fordítani.



Az utazók döntésére hatással lesznek az alábbiak:

1. Legyen minél egyszerűbb – a legutóbbi kutatások azt mutatják, hogy az emberek az egyszerűség felé mozdulnak és elfáradtak a folyamatos technikai és technológiai környezetben és környezettől, azaz olyan formában kell bemutatni a gyűjteményi üzeneteket, hogy azok egyszerű eszközökkel és üzenetekkel is érthetőek legyenek
2. Autentikusság – amelynek felelőssége a kurátoroké és a menedzsmenté, hiszen a (külföldi) látogatók ritkán vannak tudatában mindazon ismereteknek és információknak, amelyek a bemutatott üzenetek teljes körű megértéséhez szükségesek

3. Lassú – konyha, életstílus vagy bármi más, ami ellenpontozza a gyakran őrült tempóban élő látogatók mindennapjait és főként a családok számára nyújt lehetőséget a kapcsolatok megerősítésére
4. Extrém – ami nem azt jelenti, hogy a legmagasabb csúszdának kell a múzeumban működnie, hanem azt, hogy a látogatók számára, főként más kultúrákból érkezve a helyi kultúra extrémnek tűnhet és ez egyszerre vonzó és ijesztő is, sok-sok kihívást és lehetőséget biztosítva a tervezőknek és a menedzsmentnek
5. Geo & öko – amelyek szintén már a tervezéstől kezdve át kell hassák a modern látnivalókat mindamellet, hogy az eredményeknek láthatónak is kell lenniük, hiszen a látogatók egyre nagyobb aránya nemcsak, hogy fogékony a „zöldebb” szolgáltatások iránt, hanem már el is várja annak koncepcionális és gyakorlati jelenlétét (akár múzeumi környezetben is)
6. Maradva üdülés (staycation) – amely az egyik legérdekesebb trend, hiszen a nagyvárosokban lakók rohanó mindennapjaik ellenpontoszásképpen egyre többen döntenek úgy, hogy saját lakóhelyükön „mennek nyaralni”, azaz játszanak turistát (akár máshol megszállva is)
7. Események – a múzeumok/gyűjtemények legnagyobb kihívása az, hogy nagy részük állandó, azaz bármikor meglátogatható, pedig a közönség ingerküszöbét azon vonzerók lépik át, amelyek időszakosak és amelyeket, ha nem keresnek fel az adott határidőn belül, akkor arról „lemaradnak”. A folyamatosan változó állandó kiállítások (büdzsé függvényében!) valójában adhatják a megoldást a problémára.
8. Személyesség – a látogatók személyes érintettségük alapján döntenek el, hogy elégedettek-e vagy nem, illetve, hogy maradandó élményekkel gazdagodtak-e vagy nem. Utalva a korábban említettekre ez a bevonódás és közös létrehozás gyakran igen egyszerű eszközökkel is elérhető.

Napjaink utazói az átélt autentikusságot keresik, amelyben az atmoszférának, a desztináció egyedi hangulatának és a programlehetőségeknek jelentős szerep jut. Mindez a kultúra és történelem közelebb hozását jelenti, olyan módon, hogy az ismeretszerzés élményt és a város és lakóinak megismerését is magában foglalja. A kínálati elemek terén ezen tényezők megjelenhetnek a városrendezésben, egy-egy jellemző téma kiemelésében, vagy interaktív és művészeti programok biztosításában.

A verseny egyre élesebb a kulturális desztinációk körében, amelyet nem csupán a keresleti igények változása, az újdonság és az élményközpontú interpretáció keresése hordoz magában, hanem a feltörekvő desztinációk színes kínálata. Az európai adottságokat figyelembe vételével a következő termékek és jellemzők emelhető ki a kulturális turizmus területén, elsősorban az:

- **Városok és városlátogatás:** A városok a kulturális turizmus alapvető egységeinek tekinthetők, mivel a kulturális szolgáltatásokat napjainkban erőteljes városi koncentráció

jellemzi. „Az európai városi turizmus gyorsabban növekszik, mint az európai gazdaság bármelyik más szektora.” (European Cities Marketing (ECM továbbiakban) 2006)). Mindezt támasztja alá az IPK (2008) tanulmánya, amely szerint a városi utak száma megduplázódott 1994-2004. között. 2010-ben újabb lendületet vett a városlátogató piac.<sup>17</sup> Budapest a nagyvárosok második körébe sorolható vendégéjszakák tekintetében, amely sort Lisszabon (6,2 millió vendégéjszaka) vezet, Budapest (5,9) a második helyen áll, majd Brüsszel (5,6), Athén (5,4), Koppenhága (5,1), Zürich (3,7), Oslo (3,3) következnek. A nagyobb városok dominanciája mellett, új feltörekvő desztinációk egyre növekvő népszerűsége is látható, elsődlegesen Észak- és Kelet-Közép-Európában. A versenyben való helytállás sikerének kulcsa az innováció. Az innovatív termékfejlesztés még az olyan „kötelezően meglátogatandó” (must see) kulturális városok számára is kiemelkedően fontos, amelyek tízmilliókat vonzanak. Napjaink legfontosabb keresleti trendjeit öleli fel az **UNESCO Kreatív Városok Hálózata** (Creative Cities Network), amelynek legfontosabb küldetése az, hogy az élménygazdaság igényeinek megfelelő kulturális kínálat kialakításához nyújtson támogatást tagjai számára, kiemelve a leginnovatívabb desztinációkat. A városok a következő címek elnyerésére pályázhatnak: 1. Kézművesség és népi hagyományok UNESCO városai; 2. A design UNESCO városai; 3. A filmek UNESCO városai; 4. A gasztronómia UNESCO városai; 5. Az irodalom UNESCO városai; 6. A zene UNESCO városai; 7. A média művészetek UNESCO városai.

- Az **élményközpontúság és az interaktivitás** biztosítása nyomon követhető a hagyományos múzeumok interpretációs szolgáltatásaiban, mégis a kortárs kulturális turizmus legfontosabb vonzerői közé a modernkori művészeteket bemutató múzeumok, galériák, művészeti ünnepek fesztiválok, és programok tartoznak. Utóbbiaknak rendkívüli jelentősége van a desztinációk kulturális animációs kínálatában, a helyi kultúra „élővé tételében”, és nem utolsósorban jelentős kiegészítő programelemként szolgálnak. A bevonódás élményének biztosítására láthatóan nagy hangsúly helyezendő, ezért az interaktivitást biztosító tanfolyamokra (pl. néptánc, népzene, kézművesség, főzőtanfolyamok) egyre nagyobb hangsúly helyeződik. A városi terek, a helyi közösségek találkozását szolgáló parkok, multifunkcionális létesítmények különösen érdekesek a helyiekkel kapcsolatot teremteni kívánó utazóknak. Ezen létesítmények kulturális rendezvényeknek is helyt adhatnak, de egyszerűen csak az együttlét, a családi játék helyszínei is lehetnek. A multikulturális városok kiemelt vonzereje az etnikai kulturális negyedek létrehozásában rejlik, amelyek a kisebbségi kultúra bemutatására alkalmas

---

<sup>17</sup> Berger, R (2012) European capital city tourism. Letöltés helye: [http://www.rolandberger.hu/media/pdf/Roland\\_Berger\\_European\\_Capital\\_City\\_Tourism\\_20120127.pdf](http://www.rolandberger.hu/media/pdf/Roland_Berger_European_Capital_City_Tourism_20120127.pdf), Letöltés ideje: 2012. január

rendezvényeknek, fesztiváloknak, művészeti központoknak adhatnak autentikus helyszínt. Különösen látványos mindez az építészet területén: az egyedi, modernkori építészeti csodák szintén komoly vonzerőértékkel bírnak, és jelentős imázsformáló hatásúak lehetnek, de mindez a design-, boutique-, arthotelek terjedésében is nyomon követhető.

- **Múzeumok és galériák:** A múzeumok, galériák egyrészt kortárs kiállítások rendezésével, másrészt megváltozott, élményközpontúságot biztosító kínálati elemeikkel szolgálják a kortárs kulturális és városi turizmust. A hagyományos interpretációt pedig egyre inkább a modernkor elvárásai szerinti, technológiailag támogatott és akár egyéni érdeklődésre is szabható bemutatási eszközrendszer váltja fel. A múzeumok szerepe általános változáson megy keresztül: amíg az intézmények eredetileg megőrző és oktató funkciót töltek be a múltban, napjainkban az interakciók köztterevé válnak. Az emberi érintkezés, az interaktív tanulás szolgálatában álló intézményekben közösségi tereket találunk, és az aktuális kiállításokhoz kapcsolódó programokat, amelyek a mélyebb szintű megélést, gyakran az érzékeken (halláson, szagláson, tapintáson) keresztül megtapasztalást szolgálják. A kortárs múzeumok a modernkor építészeti csodái, és csak megjelenésük által is jelentős vonzerőértéket képviselnek, mint az alappéldának tekinthető Bonnefanten Múzeum Maastrichtban.
- **Terek és negyedek:** A városi terek, a helyi közösségek találkozását szolgáló parkok, multifunkcionális létesítmények különösen érdekesek a helyiekkel kapcsolatot teremteni kívánó utazóknak. Ezen létesítmények kulturális rendezvényeknek is helyt adhatnak, de egyszerűen csak az együttlét, a családi játék helyszínei is lehetnek. Az utcai művészet a kulturális animáció fontos eleme: az utcai zenészek, pantomim művészek, festők és a szintén „street art” kategóriába tartozó graffiti-festők számára kialakított külön terek érdekes élményt nyújtanak, gondolva itt Párizs, vagy Barcelona utcáira, vagy Berlinre, ahol 5 utcát tettek szabaddá a graffiti alkotók számára. A kreatív ötletek között találjuk Edinburgh „Költészet Kertje” akcióját, amely során a szervezők ebéddőben várják a költészet szerelmeseit és a vállalkozó amatőröket egy rövid felolvasásra, és egy óras közös ebédre és beszélgetésre a St. Andrews téri park zöld fűjében. Vancouver (Kanada) belvárosában közösségi kerteket alakítottak ki, amelyben a környező utcák lakói közösen gondozzák a növényeket (ezzel is erősítve a közösségi szellemet, a saját környezet megtemetését). A multikulturális városok kiemelt vonzereje az etnikai kulturális negyedek létrehozásában rejlik, amelyek a kisebbségi kultúra bemutatására alkalmas rendezvények, fesztiválok, művészeti központoknak adhatnak autentikus helyszínt.
- **Örökségi helyszínek és tematikus utak:** Az örökségi helyszínek meglátogatása láthatóan a kulturális turisztikai kereslet máig legfontosabb, domináns motivációja. Az ATLAS kutatásainak eredményei szerint, a megkérdezett utazók közel fele látogatott örökségi

helyszíneket utazásaik során, és ezen arány alig mutat változást 2002-2007 között.<sup>18</sup> Mindez alátámasztja azt a tényt, hogy a modernkori kulturális utazó számára a múlt öröksége máig nagy értéket képvisel. A kulturális utak - azaz a kulturális érték(ek)re alapozott tematikus utak - jó példáját jelentik a kultúra és a turizmus összekapcsolódásának, együttműködésének. Az Európa Tanács is elismerte a tematikus utak szerepét és jelentőségét az Európai Kulturális Utak projekt támogatásával.<sup>19</sup> Budapesten több, mint 10 évvel ezelőtt volt már egy kezdeményezés a Kulturális Sugárút létrehozásával, az azonban a résztvevő intézmények érdektelensége miatt már nem működik.

- **Fesztiválok:** A fesztiválok látogatása világméretű turisztikai jelenséggé vált az elmúlt néhány évtizedben. A fesztiválok komoly szerepet töltenek be a kultúra demokratizálódásában, az értékek és az újdonságok tömegekhez történő eljuttatásában, az új művészek felkarolásában, a valahová tartozás érzésének kialakításában, ezért (is) hárul nagy felelősség a szervezőkre. Turisztikai, azaz nemcsak szabadidő eltöltési szempontból azon rendezvények bírnak jelentőséggel, amelyek meglátogatása a szokásos lakóhelyen kívüli (min. 60 km-es körzeten túli) utazással és legalább egy éjszakás ott tartózkodással jár. A széles vonzáskörzettel rendelkező fesztiválok turisztikai szempontból komoly jelentőséggel bírnak: egy jól bevezetett fesztivál kiemelkedő turisztikai márkaértéket képviselhet egy desztináció életében. Nem véletlen, hogy évek óta folyamatosan vizsgálja a Magyar Turizmus Zrt. a Budapesti Tavaszi Fesztivál turisztikai hatásait! A fesztiválok nem csupán elsődleges vonzerő szerepét tölthetik be, hanem a kulturális turizmus ezen megatrendjét képviselve, nagyon fontos kiegészítő élményelemként funkcionálhatnak, ahogyan a kulturális rendezvények többsége. A fesztiválok imázsformáló hatása vitathatatlan, ugyanakkor a valóban realizált gazdasági haszon már gyakran kérdéses: a fesztiválok jelentős része veszteséges, és ezért is szükséges a rendezvények közfinanszírozása, és elengedhetetlen a professzionális tervezés, menedzsment és hatásvizsgálat (Smith, M. (2009); Hunyadi, Zs. és társai (2006)). A zenei fesztiválok brit versenyén, az UK Festival Awards-on olyan „fiatal” fesztiválok nyerték el a „Legjobb Európai Fesztivál” díját, mint az Exit (Szerbia) 2007-ban, vagy az Oxegen (Írország) 2008-ban, illetve Snowbombing (Austria) 2013-ban. A művészeti ágakat képviselő fesztiválok mellett nagy népszerűségnek örvendenek a legkülönbözőbb témájú rendezvények, mint például az

---

<sup>18</sup> ATLAS (2007) ATLAS Cultural Tourism Survey, Summary Report, 2007.

<sup>19</sup> Puczkó, L.-Rátz, T. (2002) Goethe, Humbert és Odüsszeusz nyomában avagy kulturális utak a turizmusban, Turizmus Bulletin, 2002./2.

Oktoberfest (Németország), a Cheese rolling, Gloucestershire (sajt után futás – Nagy-Britannia), vagy a Wife-Carrying World Championships (feleségcipelés – Finnország).

- **Élő hagyományok és gasztronómia:** Az élő hagyományok megismerése egyre fontosabb utazási motivációvá válik napjainkban. A keresleti trendek értelmében a meglátogatott közösség kultúrájának, szokásainak megtapasztalása olyan turisztikai termékek középpontját jelenti, mint a kulturális turizmus. Az összemosódás tendenciája érezhető ezen turisztikai termékek között, hiszen a desztináció atmoszférájának, életstílusának megtapasztalása a kulturális turizmus egyre fontosabb élményeleme és a népi hagyományok megismerése és átélése akár a városlátogató turizmus része is lehet. Az élő hagyományok megismerése egyre jellemzőbben többet jelent a helyi közösség kultúrájának, hagyományainak passzív megismerésénél, és egyre inkább a tanulás, a megtapasztalás, a bevonódás élményét foglalja magában (lásd a 2014-es *'Budapest Thank You'* filmet egy Budapesten élő amerikai által). A hagyományörzés kínálati elemei között fontos szerepet kapnak az olyan népművészeti tanfolyamok és oktató programok is, amelyek megfelelve a modernkori keresleti elvárásoknak, a szórakoztató tanulás (edutainment) élményét nyújtják. A helyi ízek megismerése szerves része a kulturális turizmus azon külső körének, amely a meglátogatott desztináció életstílusának megtapasztalására vonatkozik. A gasztronómiai turizmus kínálati oldala rendkívül sokszínű, hiszen egyaránt ide sorolhatók a széles tömegeket vonzó gasztronómiai fesztiválok, a legendás vendéglátóhelyek – éttermek, kávéházak, cukrászdák, csárdák –, vagy a turisták számára szervezett, gyakran piaclátogatást is magukban foglaló főzőtanfolyamok (lásd Budapest ment sütifőváros!). Gasztronómiai turizmusról mind vidéki, mind városi környezetben beszélhetünk, a siker alapja azonban minden esetben az adott desztinációra jellemző, egyedi gasztronómiai sajátosságok megőrzése és kihangsúlyozása. A gasztronómiai turizmus legújabb kínálati elemei között megtalálhatók a különlegességeket felvonultató gasztronómiai fesztiválok (Eurochocolate – Perugia), a megafesztiválok (például Taste of Chicago, Singapore Food Festival) vagy a Slow food mozgalom népszerűségének növekedése. A hangsúly egyre inkább az autentikus ízekre, az etnikai kultúrák konyháinak felértékelődésére helyeződik, és központba kerülnek az aktív részvétel iránti igényt kielégítő főzőtanfolyamok.

A turizmus harmadik generációs keresleti igényeinek való megfelelés újrapozicionálásra készíti még a globálisan ismert desztinációkat is. A versenyben való helytállás sikerének kulcsa az innováció. A keresleti trendeket is vizsgáló WTO-ETC tanulmány arra a következtetésre jut, hogy azok a célterületek maradnak versenyképesek, amelyek nem csupán épített és művészeti örökséggel rendelkeznek, hanem az életstílus és a kreatív iparágak terén is képesek egyedülálló felmutatni és folyamatosan megújulni.

A versenyképes kulturális turisztikai kínálat két pilléren áll:

- egyrészt az épített és művészeti értékeken alapuló autentikus kínálaton,
- másrészt az olyan, teljesen új attrakciók kifejlesztésén, amelyek a kulturális turizmus külső körébe tartoznak, nem feltétlenül elegendő tehát a régi attrakciók újracsomagolása.

Nyilvánvaló, hogy új köntösben gyakran vonzóbbnak látszanak a már meglévő értékek, de elkerülhetetlen az új vonzerők fejlesztése, amely körültekintő tervezéssel, a régi és az új harmóniájának megteremtésével a siker kulcsa. Erre kiváló példa Berlin, ahol, városrészek kialakításával, finom építészeti átmenetekkel teremtették meg az egyensúlyt az örökség értékei és napjaink alkotásai között, befogadva az utóbbit.

Az új attrakciók fejlesztésére kiemelkedő lehetőséget jelenthet a kulturális sokszínűséget prezentáló etnikai kultúrák bemutatása, építészeti újdonságok létrehozása, a desztináció egyediségét hangsúlyozó elemek kiemelése (például történetek, mondák elmesélésével), kulturális animáció (utcai művészet, művészeti programok) és interaktív élmények biztosítása (főző-, kézműves iskolák) valamint fesztiválok-, rendezvénysorozatok szervezése.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Smith, M. (2013) *Issues in Global Cultural Tourism*, Second Edition, Routledge, London



## 4 Liget Budapest 2020-2025

A fentiekben bemutatott trendek és információk megalapozzák a Liget Budapest projekt számára meghatározható feladatokat és lépéseket, amelyeket az alábbiakban ismertetünk.

### 4.1 Budapest-Városliget-Múzeumliget (imázs és pozíció)

A Liget Budapest projekt, illetve annak imázsa és piaci pozíciója nem értelmezhető önmagában, hanem azt Budapest - Városliget – Liget Budapest struktúrában kell vizsgálnunk. Ehhez pedig rövid áttekintést adunk Budapest (és a Városliget) imázsának változásáról és fejlődéséről az elmúlt 20 évben.

#### A fő fejlődési irányok Budapest imázsának alakulásában 1989-2014

Év(ek)	Fő fókusz	Külföldi kampány/szlogen (ha volt)
Korai 1990-es évek	Szocialista/kommunista örökség	
1996-tól	Fesztiválok, rendezvények, történelmi örökség	„Híd a két Európa között”
2004 (Budapest Márkastratégia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Hangulatos Budapest” (építészeti örökség sokszínűsége)</li> <li>▪ „Szórakoztató Budapest” (vibráló kulturális élet)</li> <li>▪ „Kényeztető Budapest” (fürdő kultúra és gasztronómia)</li> <li>▪ „Látványos Budapest” (a lenyűgöző dunai panorámára alapozva)</li> <li>▪ „Dinamikus Budapest” (gyorsan fejlődő üzleti központ).</li> </ul>	„A Duna gyöngye”
2005	Vendégszeretet és szórakoztatás, úgy, mint a gasztronómia, bor és MICE turizmus	„Tehetségesek a szórakoztatásban”
2006	Szakmai örökség	„400 év római, 150 év ottomán, és 45 év szovjet megszállás után Ön lesz az első, akit szeretnénk, ha tovább maradna, legyen vendégünk egy extra éjszakára!”
2008	Hangulat, tapasztalat	“Az érzékek városa”

Év(ek)	Fő fókusz	Külföldi kampány/szlogen (ha volt)
<b>2008</b> (Budapest Márkastratégia)	<b>Szerves Értékek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A városkép</li> <li>▪ A Duna</li> <li>▪ Épített örökség</li> <li>▪ Kulturális vibrálás</li> <li>▪ Fürdők, Budapest vizei</li> <li>▪ Zene</li> <li>▪ Budapesti életstílus</li> </ul> <b>Indukált értékek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamikus gazdasági és üzleti központ</li> <li>▪ Oktatás</li> <li>▪ Kreatív iparágak</li> </ul>	
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buli és szórakozás</li> <li>▪ Művészet és formatervezés</li> <li>▪ Élmények és örömök</li> <li>▪ Szerelem és romantika</li> <li>▪ Fesztiválok és rendezvények</li> <li>▪ Nyári kaland</li> </ul>	„Kulturális kalandok Budapesten”
<b>2012-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N/A</li> </ul>	N/A

Forrás: Xellum összesítés

Az elemzés megmutatja, hogy lassú, de figyelemreméltó eltolódás figyelhető meg a turizmus kreatívabb és tapasztalati formái felé, noha a turizmus tradicionálisan értelmezett kulturális alapja továbbra is fennmaradt. Jóllehet, hogy már 1996-ban volt némi hangsúly a fesztiválok és rendezvényeken, 2004 előtt még nem kommunikálták Budapestet modern és dinamikus városként.

Magyarország gazdag gasztronómiával és bor kultúrával (és ez a 2005-ös kampány része volt) rendelkezik, azonban az élelmiszer és bor készítés nagy része Budapesten kívül történik. A termékeket általában a fővárosba „importálják” és fesztiválok, illetve tipikus magyar éttermekben kerülnek bemutatásra. 2006-ban egy feltűnő, merész kampány került bemutatásra, ami az ország némileg hosszú és elnyomó megszállásának örökségével „dolgozott”. Azonban ez egy rövidéletű kampány volt, és a szlogent „Téli megszállás”-ról („Winter Invasion”) „Téli meghívás”-ra („Winter Invitation”) változtatták.

A Budapesti Márkastratégia 2008-ban egymás mellé helyezte az örökséget és a kortárs hétköznapi élet aspektusait, beleértve a gazdasági és üzleti lehetőségeket. Budapest etnikai kisebbségeinek (például roma és zsidó közösségeknek) kultúrája és hagyatéka, valamint a homoszexuális szubkultúra először ekkor került említésre, ami jelentős mérföldkő, tekintve, hogy Magyarországon – a Közép-kelet-európai országok többségéhez hasonlóan – nem túlságosan magas a tolerancia mértéke (DemosHungary, 2007). A kortárs kultúrának is egyre nagyobb a

jelentősége, erre példa többek között a mozi, fotózás, modern művészet, kortárs tánc, rock és pop zene (például az évenként megrendezésre kerülő Sziget Fesztivál). A város 2008-as marketing szlogenje („Az érzékek városa”) is a turizmus tapasztalatibb formájára utalt. 2009-ben a Magyar Turizmus Zrt. egy új márkázási megközelítést kezdett, ami a „tapasztalat-alapú” marketing és az új Kulturális Kalandok Budapesten nevezetű weboldal elindításában nyilvánult meg. A hangsúly tehát továbbra is a kulturális turizmuson volt.



A [www.budapestadventure.com](http://www.budapestadventure.com) oldal azonban már nem él (!), bár továbbra is számos link mutat(na) rá.

Nyilvánvaló, hogy a magyar főváros marketingjében és imázs alkotásában többrétegű örökség és identitás figyelhető meg. Puczkó és munkatársai (2007) a következőképpen elemezték ezt a többrétegűséget:

- Helyi (kizárólag Budapest) – folyóparti kilátások, építészet, történelmi fürdők
- Nemzeti – történelmi és természeti örökség, gasztronómia, zene, népi kultúra, nyelv
- Regionális (Közép-Kelet-Európa) – szocialista örökség, zsidó örökség, termálfürdők, szecesszió, barokk, kávéházak
- Európai – kulturális örökség, az EU része

- Nemzetközi/globális – vásárlás, bulizás, üzlet, nemzetközi múzeumi gyűjtemények, fesztiválok

Az alábbi két táblázat pontokba szedi Budapest meghatározó vonzerőit, azok vonzóképessége alapján, azaz azt vizsgáljuk, hogy milyen hatókörben képesek utazásra ösztökélni a potenciális látogatókat. Érzékeltetve a kérdés összetettségét: a BGYH több történelmi fürdőjében a külföldi látogatók aránya 90% felé ugrott az elmúlt 1-2 évben, ami pedig azt jelenti, hogy az építészeti jelleg és a víz közösen változtatta turisztikai vonzerőkké ezen, alapvetően a budapestiek egészségmegőrzésére és javítására létrehozott létesítményeket (azaz ezeket nem egészség, hanem kíváncsiság miatt keresik a külföldiek fel).

### Budapest meghatározó vonzerői – vonzaserő alapján

Nemzetközi/ Globális	Európai	Regionális (KKE)	Belföldi	Helyi
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Olcsó repülőjegyek</li> <li>▪ Kedvező árszint (ár/érték arány)</li> <li>▪ Vásárlási lehetőségek</li> <li>▪ Part város/helyek</li> <li>▪ Néhány múzeum/gyűjtemény (pl. Szépmű)</li> <li>▪ Néhány fesztivál (pl. Sziget)</li> <li>▪ Világörökség</li> <li>▪ Egyes kultúraelemek (pl. komolyzene, operett és népzene)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kulturális örökség</li> <li>▪ Történelmi belváros</li> <li>▪ Fekvés</li> <li>▪ EU tagság</li> <li>▪ Budapesti fürdők (mint látvány)</li> <li>▪ Szocialista örökség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zsidó örökség</li> <li>▪ Duna</li> <li>▪ Kávéházi hagyományok</li> <li>▪ Barokk építészet</li> <li>▪ Art Nouveau építészet</li> <li>▪ Gasztronómia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fürdők (mint szolgáltatás)</li> <li>▪ Védett épületek</li> <li>▪ Operett/musical</li> <li>▪ Néptánc</li> <li>▪ Nyelv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Panoráma pontok</li> <li>▪ Fürdők</li> <li>▪ Épített örökség</li> <li>▪ Fesztiválok</li> </ul>

A következő táblázat, nem teljesen függetlenül az előzőtől a Főváros (és a fővárosiak) identitását meghatározó tényezőket sorolja fel.

### Budapesti identitás meghatározó elemei - turisztikai szempontok alapján

Nemzetközi/ Globális	Európai	Regionális (KKE)	Belföldi	Helyi
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nemzetközi fesztiválok</li> <li>▪ Kongresszusi turizmus</li> <li>▪ Vásárlási lehetőségek</li> <li>▪ Éjszakai élet</li> <li>▪ Nemzetközi gyűjtemények</li> <li>▪ Kreatív iparágak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Római és török örökség</li> <li>▪ Barokk építészet</li> <li>▪ Art Nouveau</li> <li>▪ Zsidó örökség</li> <li>▪ Szocialista örökség</li> <li>▪ Népszerű ex-pat és diák desztináció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Történelmi fürdők</li> <li>▪ Duna</li> <li>▪ Kávéházi hagyomány</li> <li>▪ Roma kultúra</li> <li>▪ Operett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Országos gyűjtemények</li> <li>▪ Klasszikus zene</li> <li>▪ Főváros státusz</li> <li>▪ Fővárosi Nagycirkusz</li> <li>▪ Fővárosi Állat – és Növénykert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erősödő városnegyed vs. kerület identitás(ok)</li> <li>▪ Pest-Buda viszony</li> </ul>

Érdemes megjegyezni, hogy Budapest alapvetően legalább már 100 éves vonzerőkre építi turisztikai jelenlétét (ezen állítást a néhány kivétel, lásd Terror Háza Múzeum) csak erősíti azt az állítást. Ez pedig azt is jelenti, hogy utalva a már korábban jelzett pozíciókra a város alapvetően örökség típusú kulturális vonzerőkkel jelenik meg a nemzetközi piacon (és ez a romantikus hedonizmust képviselő romkocsmákra is érvényes).

Piaci pozíció szempontjából hasznosnak tartjuk idézni egy specifikus kutatás néhány vonatkozó eredményét. A 2008-as kutatás összeveti a Fővárossal kapcsolatos asszociációkat a turisztikai szempontból meghatározó más városok kommunikált pozíciójával.

Város	Asszociációk és pozíciók
Budapest	Multikulturális város; modern város; Európa kicsiben; műemlékek városa, fürdők városa, klasszikus és kortárs művészet városa
Debrecen	Élénk, egyetemisták városa; "Kálvinista Róma"; virágok városa
Eger	A "Magyar Athén"; borok városa, barokk város
Győr	Barokk város; dinamikus; változó; szocialista város
Kaposvár	Kulturális város európai hangulattal
Miskolc*	70,000 éves élő történelmi múzeum; élénk; egyetemisták városa; szocialista város
Pécs	Európa Kulturális Fővárosa; kulturális örökség és a kulturális regeneráció városa; város mediterrán atmoszférával; élénk egyetemista város; Balkán kapuja
Sopron	Borok városa; történelmi város
Szeged	Európa kapuja; műemlékek városa
Székesfehérvár*	Középkori koronázó város; elegáns és előkelő város; Királyok városa
Veszprém	A legmuzikálisabb város Magyarországon; Királynők városa

\* jelöli azokat a városokat, amelyek megkapták a Kultúra Magyar Városa címet (amely már nem él mint 'termék'). Forrás: adaptálva Rátz, 2008

A magyar turisták számára is fontos a kulturális turizmus és a fővárost évi félmillió belföldi turista látogatja. A Magyar Turizmus Zrt. által 2008-ban készített, 1000 belföldi lakos utazási motivációit felölelő kutatás eredményei azt mutatták, hogy a válaszadók több mint 45%-ának elsődleges utazási motivációja kulturális célú utazás, további 16%-uk részt vett kulturális programokon utazása során (pl.: másodlagos motivációként).

**A magyarországi belföldi kulturális turisták fő tevékenységei (2006)**

Tevékenység	Elsődleges Motiváció (%)	Másodlagos Motiváció (%)	Vegyes (%)
Fürdő látogatás	14,5	27,5	19,4
Tájak élvezete	13,3	24,3	17,5
Történelmi emlékművek látogatása	17,4	16,6	17,1
Gasztronómiai élvezetek	11,0	22,6	15,4
Kastélyok, paloták és vidéki házak látogatása	15,8	14,1	15,2
Templomok és egyéb vallásos épületek látogatása	14,7	15,4	15,0
Történelmi városrész felfedezése	13,9	14,7	14,2
Múzeumok és kiállítások látogatása	12,8	10,1	11,8
Világörökségi tájak látogatása	11,1	7,5	9,7
Híres épületek megtekintése	8,4	11,0	9,4
Népművészet és népi szokások megismerése	9,2	9,5	9,3
Botanikus kertek és parkok meglátogatása	7,4	12,1	9,2
Boros- és egyéb pincék látogatása	8,2	10,5	9,1
Fesztiválok vagy rendezvényeken való részvétel	10,5	4,4	8,2
Múzeumi kiállításon való részvétel	9,3	5,1	7,8
Színházi előadáson való részvétel	8,7	2,8	6,5
Pop zenei koncerten való részvétel	6,0	5,5	5,8
Kézműves piac látogatása	4,4	5,0	4,6
Történelmi helyek látogatása	4,8	3,7	4,4
Szervezett városnéző túrán való részvétel	5,1	1,5	3,7
Népi fesztiválon való részvétel	2,7	4,6	3,4
Klasszikus zenei koncerten való részvétel	3,6	1,3	2,7
Tematikus utakon való részvétel	1,5	0,6	0,4

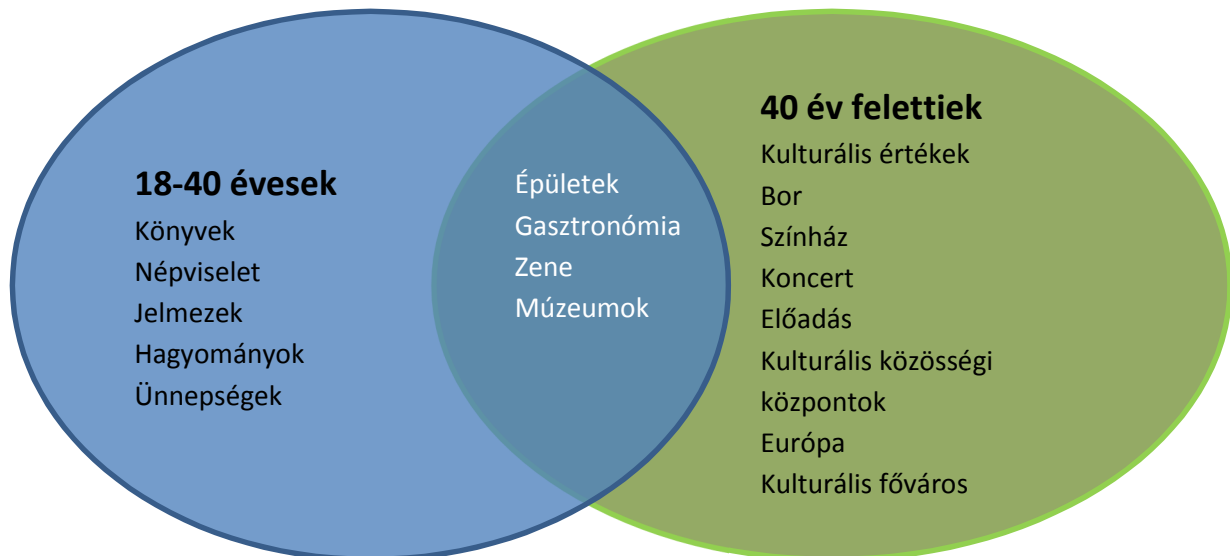
Forrás: Magyar Turizmus Zrt., 2008a

**4.1.1 Liget Budapest: identitás és márka**

A fent említett belföldi turisztikai felmérés elkészítésére a **Kulturális Turizmus Év** (2009) előkészületeinek keretein belül került sor. A tematikus év fő célja volt az ország kulturális imázsának fejlesztése és a rendelkezésre álló kulturális erőforrások és attrakciók bemutatása. Habár nem volt egyértelműen nyilvánítva Budapest szolgált ezen eseménysorozat zászlóshajójának. A rendezvénysorozat nem a beutazó turistákra, hanem a belföldi piacra koncentrált, ezért készült a felmérés a hazai lakosság körében. Az MT Zrt. Kulturális Turizmus

Évével kapcsolatos fókuszcsoportos vizsgálatai során, arra a kérdésre, hogy milyen tevékenységgel azonosítanák a kultúrát, a kutatásban résztvevők az alábbi táblázatban található válaszokat adták:

**Kultúrával asszociált tevékenységek – a magyar lakosok fókuszcsoportjai**



Forrás: MTZrt, 2008

A Kulturális Turizmus Évére vonatkozóan öt fő kulturális témát, illetve pillért azonosítottak:

- Bor és gasztronómia
- Élő hagyományok
- Fesztiválok
- Kulturális rendezvények
- 21. századi kultúra és kortárs művészet

A projekt márkázásával kapcsolatosan ez első kérdés az, hogy milyen viszony/kapcsolat vélelmezhető, illetve teremthető meg a projekt, illetve Budapest turisztikai/kulturális márkája között? A kérdés egyszerű is, meg bonyolult is:

- Egyszerű ezért, mert Budapest kulturális/turisztikai márkája nem organikus és jelenleg nincs aktív és proaktív márkáépítés, illetve talán még pontosabban identitás építés/támogatás e területen. Szívesebben kezdeményezések természetesen vannak, mint pl.:
  - a Zeneakadémia & a MŰPA & az Opera kezdődő együttműködése
  - a romkocsmák organikus márká és identitás alakítása
  - a Sziget, a Szépművészeti Múzeum és a Formula 1 önálló márkáalakítása
  - egyes kerületek, főként az V. ez irányú kezdeményezései, illetve a már említett tematikus klaszter kezdeményezések.

- Bonyolult azért, mert nincs egyértelmű gazdája a turizmusnak és/vagy a kulturális státusznak fővárosi szinten, illetve források sincsenek ezen feladatokhoz rendelve (a nemzetközi kommunikációt, pl. a Magyar Turizmus ZRt végzi Budapest számára), illetve nem feledkezhetünk meg a versengő intézményekről és szervezetekről sem!).

A Liget Budapest lehet abban a pozícióban, hogy párhuzamosan képes képviselni és katalizálni a márkázási megközelítések két archeotípusát. Erre azért van lehetősége, mert Budapest mind márkázásban, mind piaci pozíciójában alulértékelt: egyszerűen fogalmazva Budapest sokkal érdekesebb és jobb hely, mint amit arról feltételeznek, illetve tudnak. Azaz a bázis rendelkezésre áll, „csak” be kell csomagolni a szegmenseknek megfelelően, ehhez azonban adaptálni kell az elveket a KPMG által modellezett keresleti modellel!

<b>Stratégikus megközelítés</b>	<b>Liget &amp; Budapest</b>  <b>márka és identitás megközelítés</b>	<b>Kreatív megközelítés</b>
Analitikus		Intuitív
Logikus		Emocionális
Lineáris		Térben gondolkodó
Számszerűsített		Vizuális
Verbális		Gyakorlatias

A Liget Budapest pontosan olyan összetételű vonzerő és szolgáltató mágnes, amely képes lehet mind a két megközelítést alkalmazni és elegyíteni ezzel is erősítve a fejlesztés és a város márkaértékét.

Úgy gondoljuk, hogy a klasszikus márkaépítés és menedzsment elveit és kereteit a projekt annyiban haladja meg, hogy léptékénél, méreténél, fontosságánál és összetettségénél fogva alapvetően Budapest (+ az ország), a Városliget és környező kerületek identitásának alakításában, fejlesztésében és erősítésében kiemelkedő szerepet fog játszani. Mindebből adódóan a





márkafejlesztést érdemesebb identitásfejlesztésnek tekinteni, amelyben természetesen része a márka kérdése is.

Azokat a márkákat, amelyek nem képesek önálló értéket és identitást teremteni, azokat mindig valami mással fognak leírni és áthallásokon keresztül jelennek meg a piacon. Erre érzékletes példa az a nagy botrányt kiváltott márka kampány, amelyben a híres és vallási témájú Utolsó Vacsora festményre „hajazva” próbáltak meghatározni egy divatmárka üzenetét. A kampánynak nagy sajtóvisszhangja lett, azaz egy célt elértek vele, de nagy kérdés, hogy mit adott hozzá a márka identitásához?

A márkaérték meghatározása azért kritikus, mert amíg az elmúlt évtized arról szólt, hogy a szolgáltatók/vonzerők az élménygenerálásra fókuszáltak, amit a „Mit érzel?” kérdés megválaszolásával igyekeztek igazolni a következő évek marketingje (és márkázása) már az egyéni szinten előállított hasznokról szól és a „Te ki vagy?” kérdés megválaszolását tételezi fel. Nem véletlen, hogy a márkasiker jelenleg egyik meghatározó elve a törzs-képzés, amelyben minden valós és potenciális fogyasztó el tudja saját magát helyezni és tudja, hogy „ő ki”!



A remek példával szeretnénk érzékeltetni, hogy milyen jól építhető fel egy desztinációmárka és ez Spanyolország példája. Egy olyan összetett és szakaszolt fejlesztés, mint a Liget Budapest sokat tanulhat a Spanyol Turisztikai Szervezet évtizedes tudatos márka és identitás építéséből, amely elindult a „Minden a nap alatt” nagy átlagos és mindenkinek szóló, de semmit igazán nem ígérő, de a bevezetés időszakában megfelelő üzenettől a „Te ki vagy?” kérdésre válaszoló és a keresleti oldali hatásokkal operáló üzenetig.

#### 4.1.2 Tevékenységek és funkciók szerinti település szintek

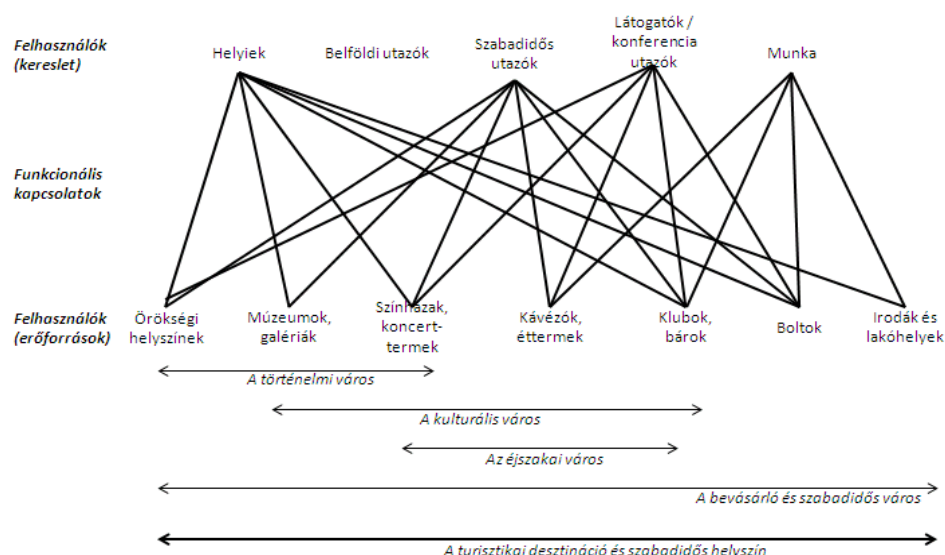
A turisztikai szempontú város, illetve városrész elemzés számos szintet és funkciót vizsgál és megkülönböztetünk:

- Kulturális és történelmi
- Üzleti
- Bevásárló várost, illetve éjszakai egységeket.

A mindezen funkciókat egyszerre teljesíteni képes városokat (egységeket) pedig multifunkcionális (turista) városnak tekintjük.

Az előzetes desztinációaudit szerint jelezzük a térképeken az egységeket. Természetesen a lakófunkció (szinte) mindegyik tematikus csoportosításon belül értelmezhető – és elsődleges prioritást élvez (kivéve a Hungexpo-t). A tervezés következő szintjeiben érdemes lesz az alábbi térképeket részletesebben is elkészíteni és a márkaalkotás, valamint a belső kommunikáció során is külön figyelmet fordítani az esetlegesen nem (teljesen) kompatibilis funkciók harmonizációjára, hiszen például azt mondhatjuk, hogy:

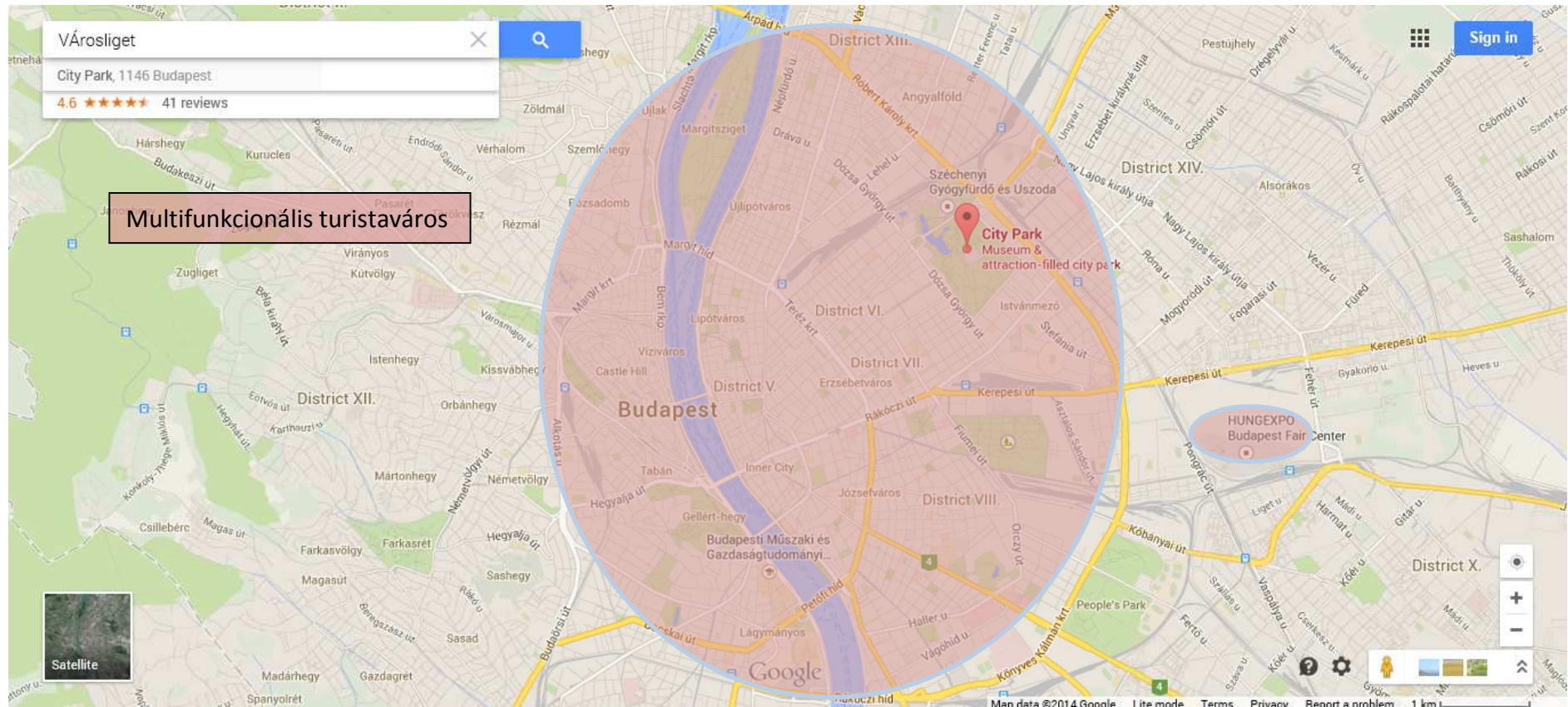
- A „történelmi város” turisztikai revitalizációja lehet a legösszetettebb feladat, különös figyelemmel az „éjszakai város”-ba történő bevonásra, vagy érdemes arra is figyelni, hogy
- Az „üzleti város” legnagyobb kockázata a reggeli és az esti, valamint a hétvégi időszakokra jellemző kiürülés, ami semmiképpen sem vonzó – a kerületek lakosainak sem. Ezen a vendéglátóhelyek és az irodaingatlanok egészséges mixével lehet segíteni.

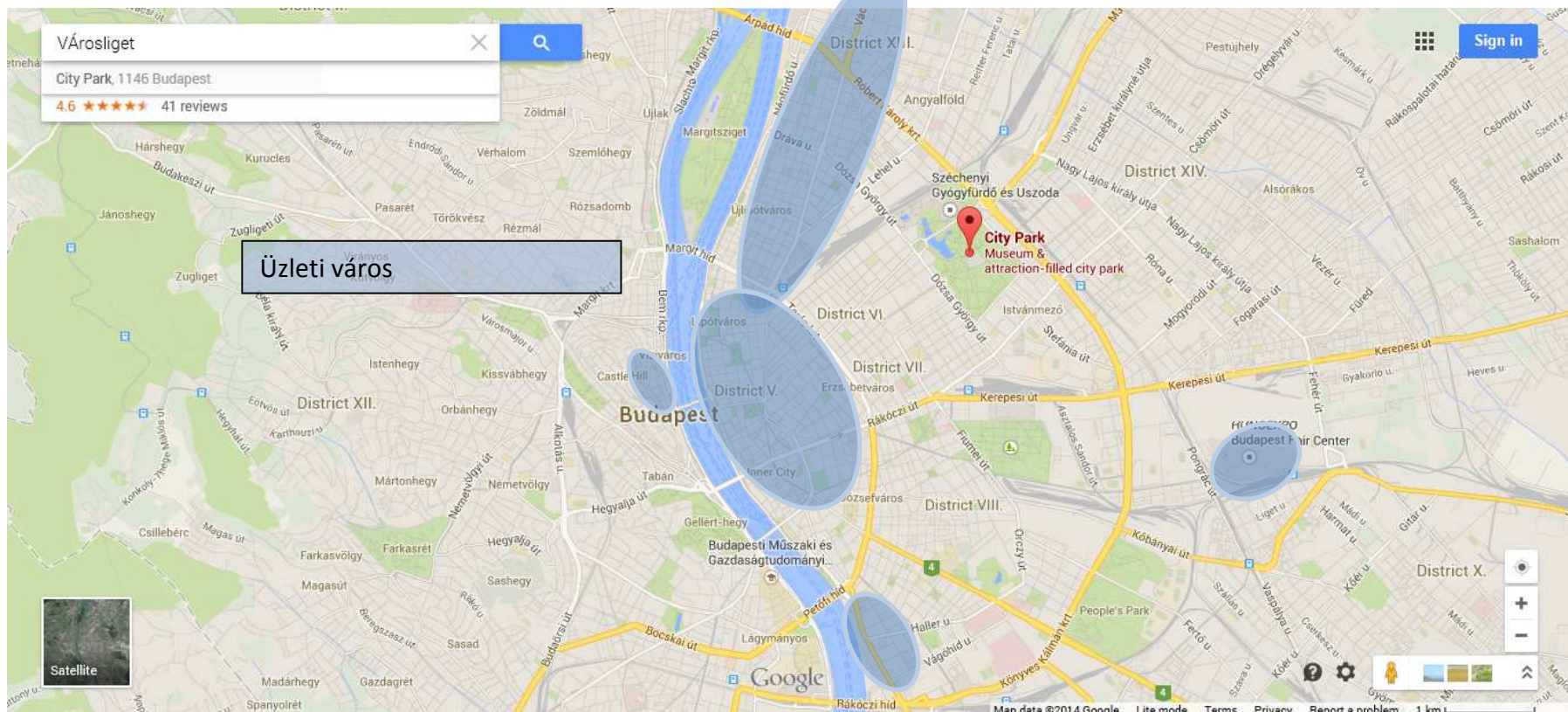


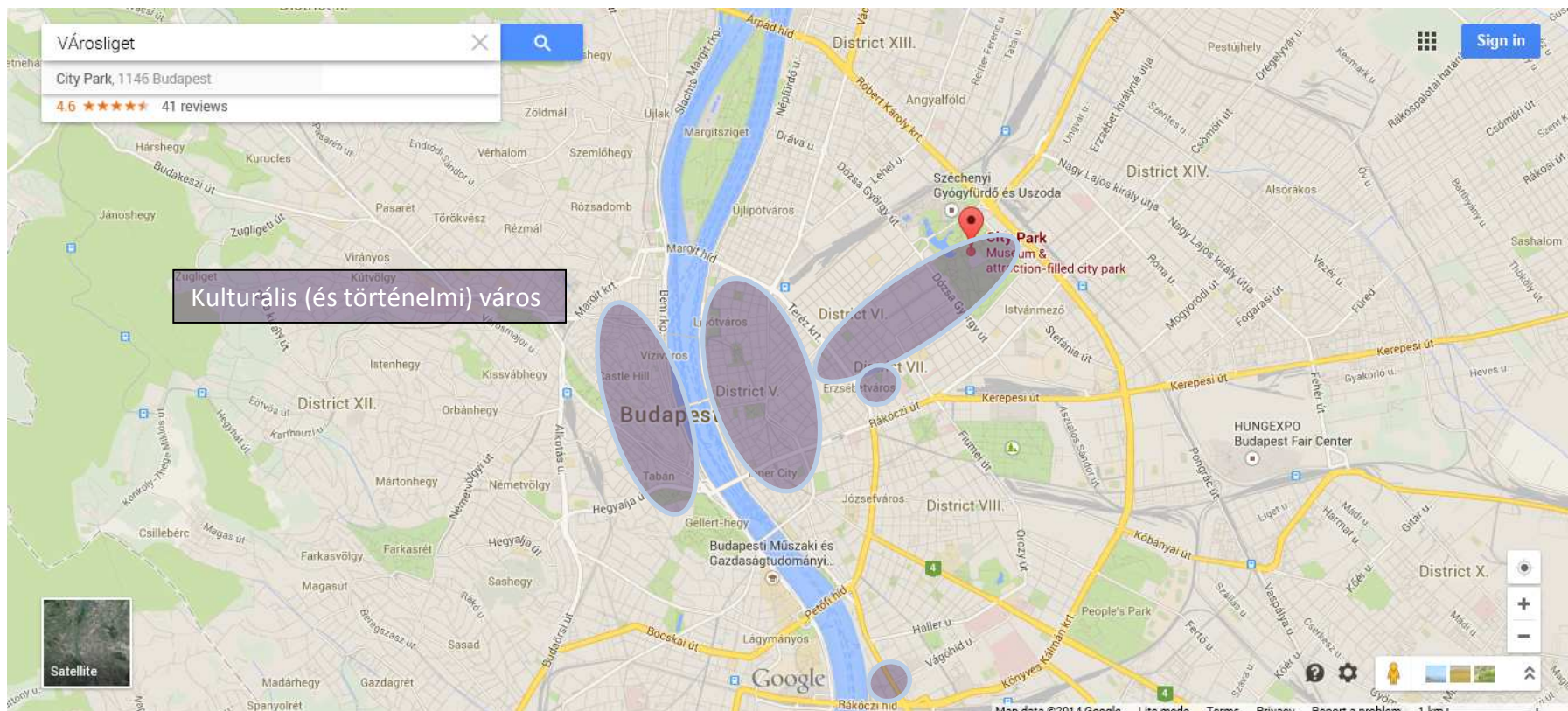
Forrás: Poon, 1996 után

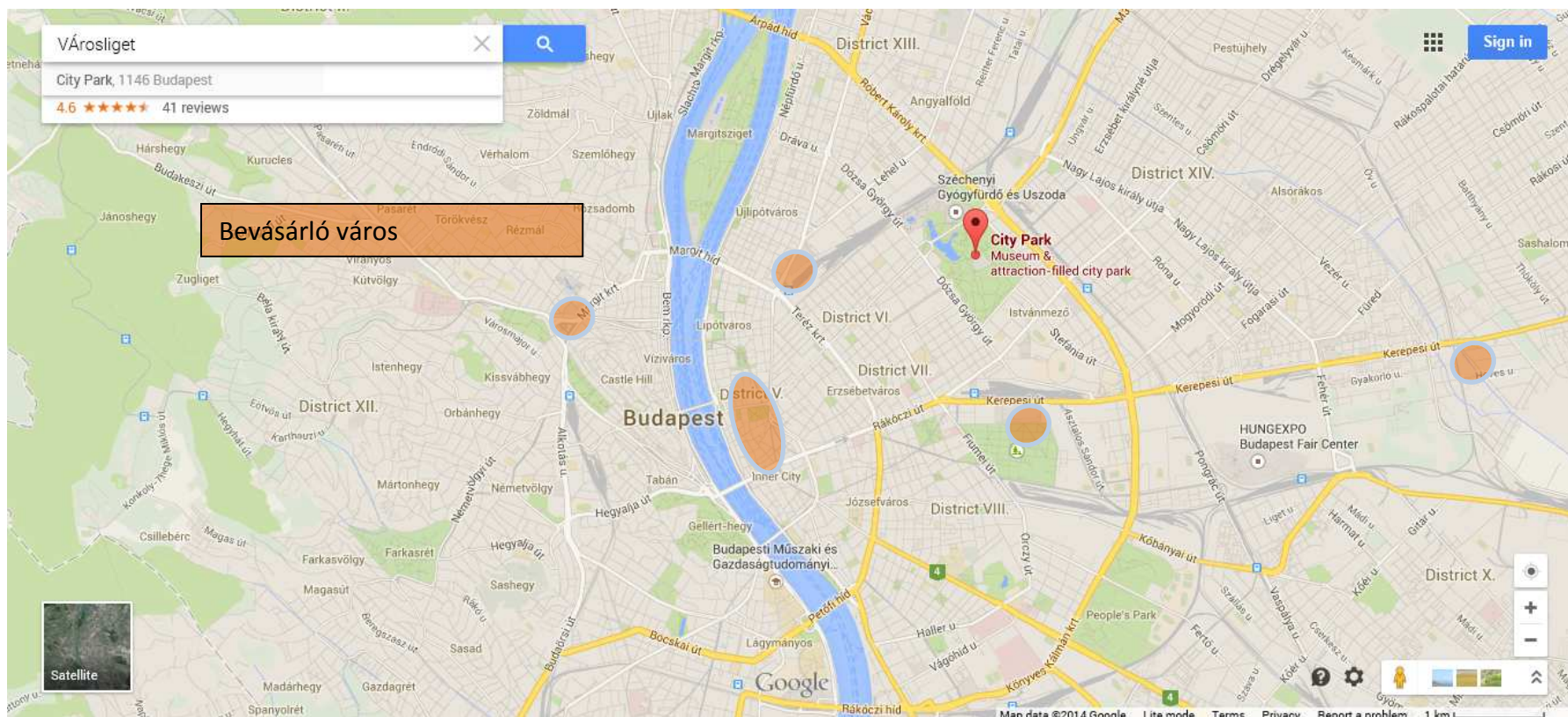
A funkcionális szinteken tartalmazó ábra természetesen csak egy szempontból vizsgálja a kerület jelenét és jövőjét. A Liget Budapest számára fontos döntés, hogy meghatározza, mely 'városszint(ek)'-hez akar majd tartozni, illetve Budapest meglévő városszintjeiből melyekkel akar közvetett vagy közvetlen kapcsolatot kialakítani. A funkcionális szinteken tartalmazó ábrák természetesen csak egy szempontból vizsgálják a várost. Az alábbi térképek a Főváros elsődleges funkcionális szintjeit szemléltetik.

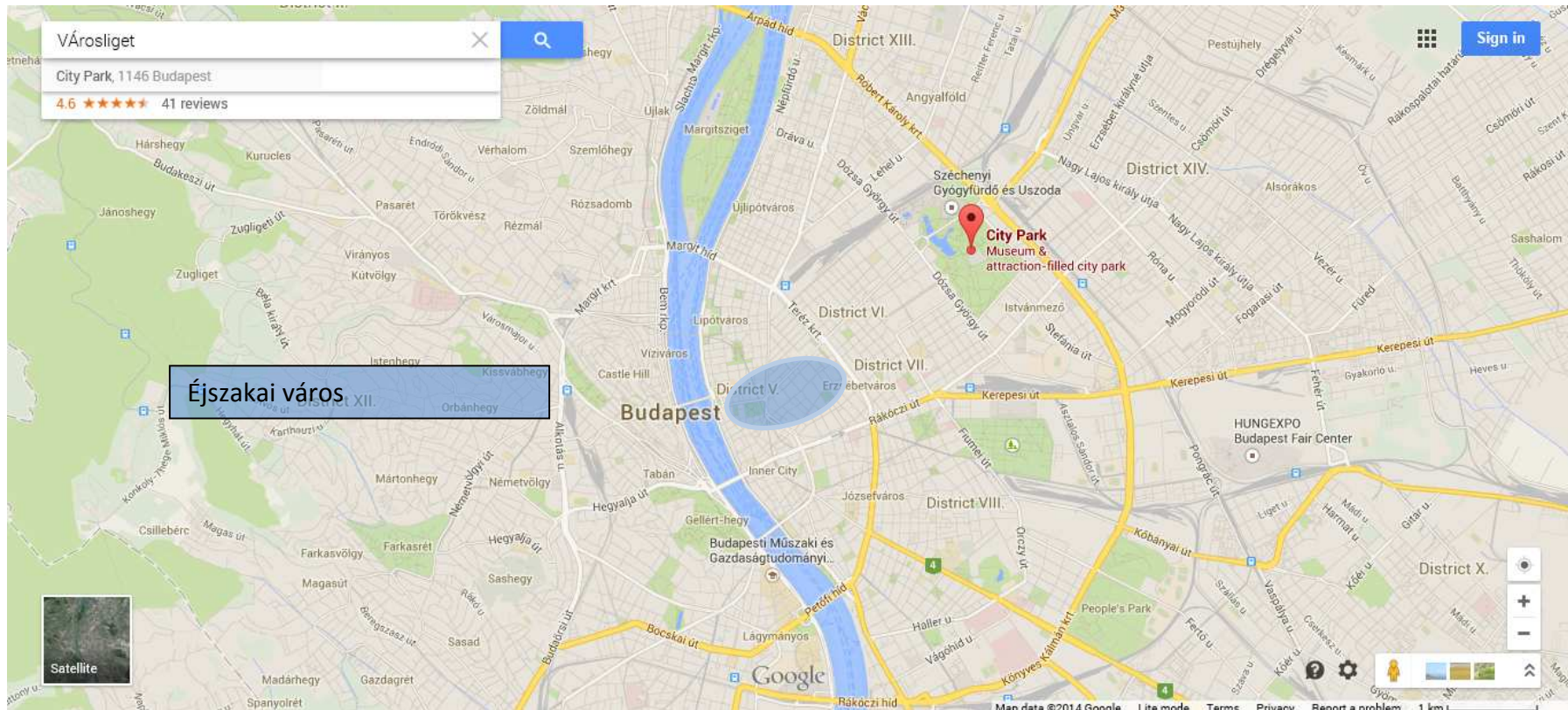
## Budapest központjának turisztikai funkcionalitása szintjei





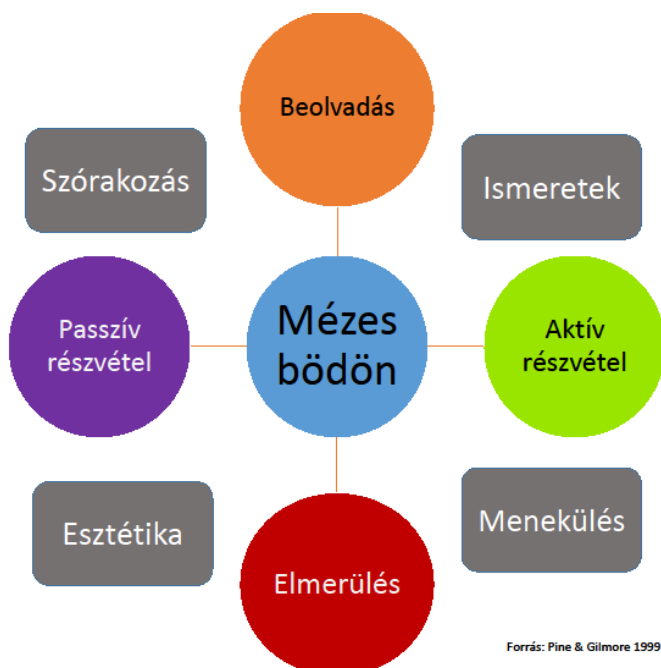






## 4.2 Élményfolyamat a Városligetben

Ha élmények térbeli és időbeli tervezéséről beszélünk, akkor az előbbieket mellett gondolnunk kell arra, hogy az élmény-előállítás paramétereit az alábbiakkal írhatjuk le.

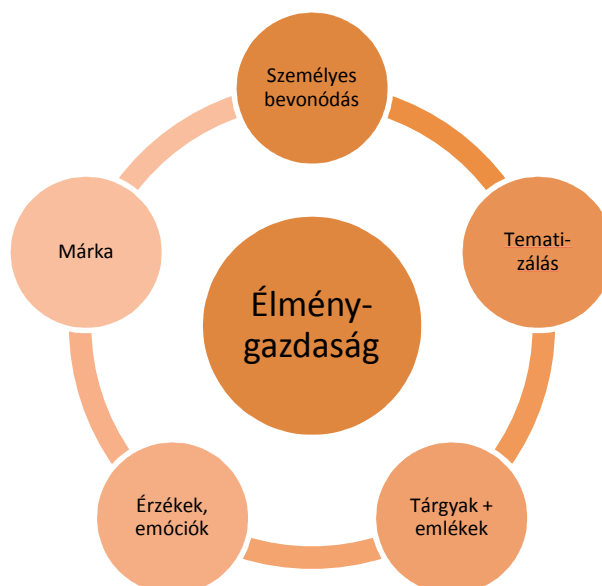


A Liget Budapest nem végleges vonzerőösszetétele miatt nem egyszerű feladat a fentieket a gyakorlatba átültetni. Ugyanakkor egyértelmű, hogy az élménygyártás és átadás rendszerében a teljes fejlesztésnek, illetve az egyes elemeknek is azt kell szem előtt tartaniuk, hogy a Liget Budapest kell legyen Budapest **mézesbödöne**, amely kihagyhatatlan eleme lesz bármely budapesti látogatásnak, akár első, akár 5., akár sokadik alkalommal is történjen is az. Akár a

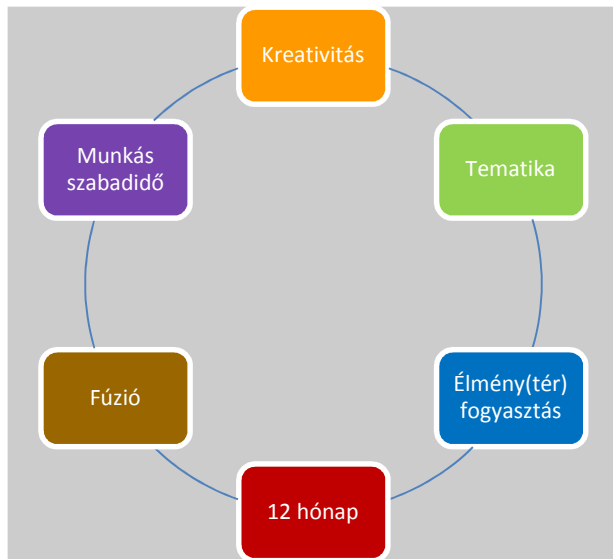
beolvadást, akár az elmerülést tekintjük fontosnak, a projektnek alternatívá(ka)t kell kínálnia.

Az élménygazdaság kulturális turisztikai adaptálása tehát azt tételezi fel, hogy:

- Megalapozott márkával rendelkező és
- Több jól meghatározott témához is kapcsolódó mágnes vonzerő képes
- A személyes bevonódás megteremtésén keresztül
- A látogatók minden érzékszervére és emóciójára hatni úgy, hogy
- Nemcsak kötelezően megvásárolandó tárgyakat, hanem optimális és elvarázsoló élményeket is biztosít a fogyasztók (látogatók) számára.







A fenti célok elérése érdekében 6 pontra kell válaszokat és megoldási alternatívákat adni:

1. Milyen kreatív megoldásokat és kreatív turisztikai szolgáltatásokat lehetséges az épületekbe, illetve a közterekre kihelyezni úgy, hogy a város más részei is 'kommunikáljanak' a Liget Budapest fejlesztéssel (pl. mágnés vonzerők viszonyrendszere: Rubik, Budai Vár, Kongresszusi Központ)

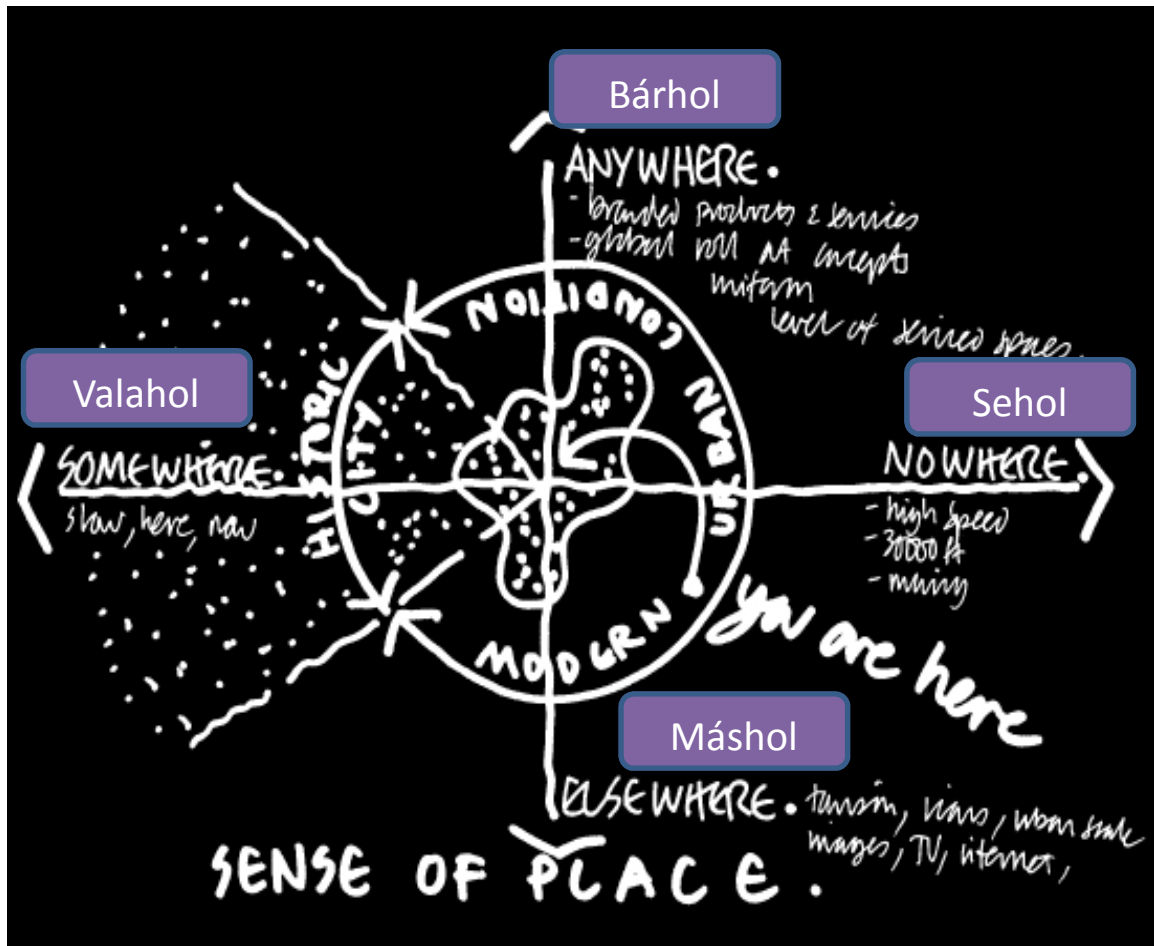
2. Tematika/tematikák, amelyek alapvetően ezért fontosak, hogy egyrészt a környező városrészeket bekösse projektbe (pl. Bohém vagy magas kultúra téma), illetve meghatározza azon tematikus

kereteket, amelyekbe a majdani események/rendezvények is beleférhetnek

3. Élménytér fogyasztás, amely arra utal, hogy a legtöbb és visszatérő vendég azokból fog állni, akik nem feltétlenül egy kifejezett céllal keresik fel a Ligetet, hanem időtöltés, kíváncsiság, korábbi kellemes tapasztalat megismétlése stb. motivációkra alapozva szabadidejük eltöltésére keresnek megfelelő és kielégítő helyszínt, és ez az élménytér a Liget. Látogatói szempontból teljesen mindegy, hogy az Állat-és Növénykert, a Széchenyi Gyógyfürdő, illetve pl. a Fotómúzeum vagy maga a zöldfelület milyen kezelésben és menedzsment alatt van. Számukra egy fontos a legalább elvárt élményszint elérése.
4. Fúziós szolgáltatások, amelyek arra készítetik a tervezőket, hogy ne ragadjanak bele egy-egy dobozba vagy klisébe, hanem vállalkozzanak arra, hogy trendet teremtsenek (pl. zene-építészet-szépművészet hármásának vagy bármely más kombinációnak a látogatók számára és közreműködésével történő elegyítése, ezzel pedig valami új létrehozása)
5. Tudjuk, hogy a jelen+jövő látogatói hajlandóak áldozatokat hozni a meglepetések és az elégedettség elérése érdekében – ez jelenti a munkás szabadidőt. A „munka” ez esetben széles spektrumon mozoghat a részvétellel történő élményelőállításról (pl. főzés) a szó szerint vett munkavégzésig (pl. állatmentés). A Liget Budapest elvileg remek lehetőségeket ad bármely megközelítés alkalmazására
6. Szezonmentesség, amely valójában nem létezik, de van lehetőség az arra való törekvésre. A városi turizmus egyik nagy problémája a szezonális, amely a budapesti klímán valós problémát jelent. A 12 hónapos vonzóképesség megteremtése és biztosítása azt tételezi tehát fel, hogy a tervezés és a menedzsment során a beltéri vonzerők dominálnak, amelyek képesek arra, hogy kommunikáljanak a kültéri elemekkel, de azok nélkül is értelmezhetők és teljes értékűek. Természetesen a természeti környezet is lehetőséget ad arra, hogy olyan vonzerőelemek kerüljenek el/kihelyezésre, amelyeket kifejezetten érdemes más-más évszakokban vagy

napszakokban is felkeresni, mert azok reflektálnak/kommunikálnak a környezetükkel (pl. műalkotások, objektumok, növények, útvonalak – de nem olyan félbemaradtak, mint az Időkerék...)

Az alábbi ábra véleményünk szerint egyértelműen leírja, hogy Budapest és abban a Liget Budapest projekt mely pozíciót, illetve identitást kell megcélozza (forrás: urbannarrative.com).



A valahol, sehol, bárhol pontok csak továbbvinnék a Fővárost a jelenlegi alulértékelt pozícióján és az abban materializálná, hogy úgy írják le Budapestet, ahogyan az Origo 2014. június 9-i cikkének címe teszi: „Budapest a hátizsákos turisták Bécse” (<http://www.origo.hu/utazas/hirek/20140609-budapest-a-hatizsakos-turistak-becse.html>), azaz nem saját magával és egyediségeivel írjuk le a várost, illetve a Liget Budapest projektet, hanem valamely más várossal, vagy várossrészlettel, esetleg vonzerővel, ezzel pedig a versenytársakat erősítjük és leértékeljük magát a vonzerőt.

Érdekes utalunk arra, hogy Budapest jelenlegi vonzerőtérképe a versenytárs illetve összevetést jelentő más városok hasonló térképéhez képest eltérő, ez pedig a tematizálás, az élményfolyam megteremtése számára jelentős kihívást jelent. A vonzerőtérképek a városok/várossrészletek vonzerőinek térbeli elhelyezkedését, azok térbeli viszonyát modellezik.

Vonzerőtérkép	Csomóponti	Mozaikos
Barcelona		✓
Bécs		✓
Koppenhága	✓	
Prága	✓	
Budapest		✓

Forrás: BTH, 2006

Mindezen tényezők elemzése több okból is fontos, ugyanis:

- Összességében és egyedileg is más az élményérték akkor, ha a vonzerők egymáshoz közel (pl. Prága) vagy távol (pl. Barcelona) helyezkednek el
- Az egyes vonzerők megközelítése nehezebb a mozaikos helyzet esetén
- A tematizáltság fontossága felértékelődik a mozaikos adottság során
- Városfejlesztési szempontból is kiemelkedő fontosságú a távolabb eső vonzerők virtuális vagy valós összekötése a „központtal”, illetve a mágnes vonzerőkkel
- A szálláshelyek koncentrációja vagy szóródása követi a vonzerők elhelyezkedését
- A kapuktól és közlekedési csomópontoktól könnyebb a csomóponti vonzerőkhöz és szálláshelyekhez eljutni.

A Liget Budapest fejlesztés Budapest vonzerőtérképét a csomóponti elhelyezkedés irányába fogja eltolni, hiszen egy mágnes vonzerő létesül a már eddig is a vonzerőtérkép harát jelentő Városligetben, azaz a határ pozícióból inkább célpozícióba kerül majd a Városliget.

Ez a pozíció (utalva a más pontokban már jelzett kérdésre) azt is jelenti, hogy megerősödhet a kontraszt a Liget Budapestet alkotó egységek és a környező városrészek/utcák/lakónegyedek között. Az Andrássy út természetes feltáró/felvezető útvonalat biztosít a Városliget felé (bár az Oktogon és a Hősök tere között az vonzerő és élményszempontból kissé üresnek tekinthető), de a Hermina út-Ajtóssy Dürer sor-Kacsóh Pongrác felüljáró, valamint a Nyugati pályaudvar sin hálózata éles vonallal lezárja a Városligetet. A fejlesztések eredményeképpen ez a határvonal csak erősödni fog, hiszen ezen vonalon túl nincsenek olyan (szatellit) vonzerők vagy szolgáltató pontok, amelyek képesek lennének elvezetni, illetve széthúzni az időszakonként jelentős létszámú látogató tömeget. Ez nemcsak áramlási, hanem **konfliktus menedzsment** kérdés is egyben.

A fejlesztés jelenlegi információi alapján előzetes (és belső használatra szóló) pozíciót határozhatunk meg a Liget Budapest számára: **pezsgő, kulturális Ligetélmény közösségi fogyasztók számára** (mely utóbbi családokat, csoportokat, társaságokat egyaránt jelöl).

Munkaelnevezésnek javasoljuk az **Art Liget** elnevezést, amely mindenféle környezetben megfelelően használható, elég széles, ugyanakkor elég koncentrált is a tartalma.

A Liget Budapest Menedzsment (szervezet) számára meghatározható feladatok és felelősségi körök közül általános elvként elmondható, hogy közvetlen feladatok mellett közvetett feladatok és felelősség is jelentkezik, pl. a magán és piaci szereplők számára ösztönző mechanizmusok kialakítása, hogy a kedvező irányban alakuljon az amúgy spontán fejlődés. Közvetlen feladat így például a biztonság, a tisztaság, a minőségbiztosítás vagy a tájékoztatás.

Feladatok	Leírás	Konkrét lépések
Megalapozó feladatok	<p><b>Közbiztonság javítása</b></p> <p>Alapvetően megoldott, de meg kéne oldani, hogy a turisták számára könnyen elérhető legyen az idegen nyelvű rendőri segítség. Szükséges lenne térkamera figyelő rendszer (észlelet és valós biztonságérzet javítása).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ VI, VII és XIV kerületi rendőrkapitányság és közterületfelügyelet számára nyelvi és turisztikai képzés szervezése és finanszírozása</li> </ul>
	<p><b>Tisztaság és rend</b></p> <p>A Városliget és közvetlen környéke legalábbis nem a legtisztább és leggondozottabb területei Budapestnek. A környezetében (és a Kós Károly sétányon) ennek elsősorban a por és a szmog, illetve a szürke betonfelületek az okai, így a feladat a felújítások során más burkolat alkalmazása, a jármű forgalom csökkentése, a teraszok és a virágosítás kiterjesztése – nemcsak a leendő fejlesztések során.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Célszerű lenne a frekventált utcákban egy egységes kirakat/utcai megjelenési tervet készíteni, melynek alkalmazása kötelező lenne a vállalkozók számára (pl. mely az utcai reklámfelületek méretét és elrendezését egységesítené)</li> </ul>
	<p><b>Minőségbiztosítás</b></p> <p>Ez egy visszatérő probléma, amit a hagyományos szabályozási eszközökkel nem sikerült hatékonyan orvosolni. E tekintetben olyan újításra volna szükség, mely egy fogyasztó-centrikus, így hiteles, rugalmasan és gyorsan alkalmazkodni képes és könnyen elérhető minőségi kontrollt eredményez, és ebben a Magyar Turizmus Zrt. Q védjegye sem elegendő, ezért szükséges a Liget Menedzsment szervezet (lásd városközpont vagy éjszakai város menedzsment szervezetek példái) létrehozása</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ellenőrzési, adatgyűjtési és érdemi bírságolási program kidolgozása, hogy következménye legyen a nem megfelelésnek</li> <li>○ A karöltve egy olyan alternatív internet és mobil alapú program elindítása, ami fogyasztói visszajelzésekre épül, így hiteles és dinamikus</li> </ul>
	<p><b>Eligazodás és tájékoztatás</b></p> <p>Kiemelten fontos, hogy a turisták ne érezzék elveszettnek magukat a városban, illetve sem a Liget felé, sem a Ligetben, sem pedig a Ligetből elfelé. Az ún. „barna táblák” biztosítanak alapszintű tájékoztatást azonban szükség lenne számos ponton „környék térképek” felállítására, mely jelölné a környék érdekes pontjain, sétaútvonalakat stb., a BKV útvonalakat és a látnivalókat összekapcsoló térképre (a mobilapplikációkon kívül is).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Környék térképek felállítása</li> <li>○ BKK útvonal és látnivalókat összekapcsoló térkép létrehozása</li> <li>○ „Barna táblák” kiegészítése idegen nyelvvel, valamint képi jelekkel</li> </ul>

	<p><b>Alapszolgáltatások</b></p> <p>Az alapszolgáltatások (posta, közért stb.) tekintetében hullámzóan ellátottak a kapcsolódó kerületek és javítanivaló a nyelvtudás tekintetében lenne. Egy másik fontos kérdés az illemhelyek kérdése, amire külön tervet lenne célszerű kialakítani. Inkább kevés legyen, de az tiszta és elfogadható minőségű. Mégis, néhány jó minőségű illemhely pozitív városkép alapvető eleme lehet.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Szolgáltatók számára nyelvi és turisztikai képzés szervezése és finanszírozása</li><li>○ Illemhely program kidolgozása</li></ul>
--	--	--

Feladatok	Leírás	Konkrét lépések
Értéktérítő feladatok	<p><b>Sétálható/Bubizható város-Liget viszony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Padok, ivókutak:</b> Az autómentes, sétáló övezetekkel összehangolt helyszínek meghatározása, megvalósítási és finanszírozási terv kidolgozása szükséges.</li> <li>○ <b>Köztéri látványelemek:</b> Hiányzik az izgalmas látvány az utcákról és a közterületekről, illetve hiányzik a homlokzatok összekapcsolása az utcákkal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Program olyan köztéri látványelemek létrehozására, amely vizuális és formai kapcsolatot teremt az adott helyszín egyéb építészeti környezetével (homlokzatok)</li> <li>○ Az épületen található ornamentika leképezése az utca szintjén (köztéri szobrok, plasztikák formájában), és ennek megfelelő kommunikációja (mobile, print, kültér), különös tekintettel a háttérterületekre, hiszen ezzel lehet közvetlenül is kapcsolatba hozni a Liget projekttel</li> <li>○ Látásukban korlátozottaknak térplasztikák a látképről/területi egységekről</li> </ul>
	<p><b>Szolgáltatás portfólió</b></p> <p>Budapest érintett kerületei/kerületrészei autentikusság érzetét biztosító szolgáltatásokkal, üzletekkel tudnak kapcsolódni a fejlesztéshez. Ehhez kapcsolódik az is, hogy szükséges az időbeli diverzifikáció, vagyis olyan szolgáltatásportfólió ösztönzése, mely az egész napos tartózkodást támogatja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ösztönző program kidolgozása az autentikus, a különleges és a teljes napon átívelő (pl. reggeli) szolgáltatások jelenlétének biztosítására a Liget Menedzsment szervezet által</li> <li>○ Fontos feladat a megfelelő szolgáltatás portfólióban rejlő „élmény-érték” teremtő képesség tudatosítása (pl. a kerületek érték- és történet térképeinek elkészítése és az azokhoz kapcsolódó hálózatfejlesztési feladatok meghatározása, ez ugyanis szükséges a potenciális forgatókönyvek és történetek elkészítéséhez)</li> </ul>
	<p><b>Szálláshely portfólió</b></p> <p>A Liget Budapest fejlesztés minden bizonnyal fel fogja értékelni szálláshelyi szempontból is a környező negyedeket/kerületrészeket.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kerületi szálláshelyi fejlesztési lehetőségek, illetve célok definiálása mind típus, mind kategória, mind pedig kapacitás szerint.</li> </ul>

Feladatok	Leírás	Konkrét lépések
Értéktérítő feladatok	<p><b>Egyediség</b></p> <p>A különleges „városélmény” egy része a tervpályázaton nyertes építészeti megoldások nyomán biztosan megvalósul, ugyanakkor a kerületi érték és történettérképek alapot nyújthatnak a háttérterületek bevonásához,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ilyesmit például javasoltunk korábban az V. kerület számára és remekül folytatható lehetne a VI, és VII., de a XIV. kerületekben is: <b>Városi kalandok</b>, különösen családosok számára, hiszen a történelmi kulissza/épületek csak korlátozottan képesek a fiatalok/gyerekek figyelmét lekötni: szükség lenne olyan szolgáltatásokra, amelyek a város független és kalandos felfedezését biztosítják.</li> <li>○ <b>„Nyitott házak”</b>, hiába gyönyörűek/egyediek az épületek, óriási hiány, hogy nem lehet bepillantani a körfolyosós házak világába (a Kulturális Örökség Napjain kívül is!). Nagyon értékes lenne, ha valamilyen díjért vagy kedvezményért cserében, vagy akár jó szándékból, különböző épületek egy-egy vagy csak fél-napra lehetővé tennék, hogy a turisták körbenézhessenek a belső udvaron, de még jobb lenne, ha lakások belső világába is betekinthetnének. Ezért akár fizetnének is turisták, de ennek a működési elvét és a szükséges szervezési mechanizmust és infrastruktúrát ki kell dolgozni.</li> <li>○ <b>Család- és gyermekbarát programok és szolgáltatások:</b> Kiemelten kevés a gyerekbarát szolgáltatások és kiegészítő eszközök rendelkezésre állása.</li> <li>○ <b>Gamification.</b> A szabadidő és turizmusmenedzsment napjainkban a „játékosodás” kérdésének vitáitól hangos, azaz arra igyekeznek a kutatók és a fejlesztők is válaszokat adni, hogy miként lehet a fogyasztást játékosá (és így résztvevővé) tenni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Városi kaland programok, pl. Urban Safari: állatmotívumok a homlokzatokon</li> <li>○ Lista összeállítása arról, hogy hol vannak érdekes házbelső, aminek időnkénti megnyitása is lehetséges</li> <li>○ Együttműködési keretek kidolgozása a házak tulajdonosaival</li> <li>○ Ösztönző program kidolgozása az innovatív gyerek és családbarát szolgáltatások piacra lépéséhez (pl. vendéglátó és szálláshelyek)</li> <li>○ Szabályozás eszközével biztosítani a családi kereslete szolgáló kiegészítő eszközök beszerzését a jelenlegi vállalkozásoknál</li> <li>○ Gamification adaptációk és fejlesztési programok</li> </ul>



Feladatok	Leírás	Konkrét lépések
Vonzerő teremtő feladatok	<p><b>Tematikus utcák és városrészek</b></p> <p>A BUM által összegyűjtött tematikus kezdeményezések tapasztalataiból okulva és az egyes városfunkciók (pl. történelmi, éjjeli stb.) jelenlegi színtereit is figyelembe véve szükséges a Liget Budapesthez vezető útvonalak tematizálása (építészet, híres személyek, sztorik, gasztronómia, családi útvonalak stb.) alapján (érdemes tanulni a Las Ramblas/Barcelona hibáiból, hiszen a fő sodráson túlra csak nehezen terelhetők a látogatók és csak az elmúlt években kezdődött el a háttérutcák bevonása)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A tematikus javaslatok értékelése és téma-térképek készítése, majd egyeztetése az érintett, illetve potenciális résztvevőkkel és lakossággal</li> <li>○ A tematikusságnak megfelelő üzletbérleti és közterülethasználati politika (szabályozás) megfogalmazása</li> <li>○ Program az ősszel és télen is vonzerőt teremtő köztéri látványelemek létrehozására és elhelyezésére</li> <li>○ Leülést és embernézést lehetővé terek kialakítása</li> </ul>
	<p><b>Rendezvények és programok</b></p> <p>A rendezvények és programok élettel töltik meg a városnegyedeket, így kiemelten fontos a jelentőségük. Sőt, önmagukban is vonzerőt képesek jelenteni. A Liget Budapest esetén az eseménykoordinációnak központi figyelmet kell kapnia, hiszen a létesítmények (amelyek átadása szakaszolt) önmagukban (falakon belül és kívül), illetve közösen is megjelenhetnek rendezvénygazdaként, amihez hozzá kell adni azon rendezvényeket is, amelyek számára kulisszaként szolgálnak, azaz azokat „csak” befogadják.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esemény tematika alapjainak a lefektetése és előzetes naptár kialakítása (mágnes események dátumainak előzetes rögzítése, hiszen külföldi látogatást csak ezek ismeretében lehet indukálni)</li> <li>○ Visszatérően egy olyan hétvégi rendezvény megszervezése („Köszönjük Budapest/VI. kerület”, stb. munkacímmel), mely a lakosságnak köszöni meg, hogy elviselték a turizmust, kedvesek voltak a turistákkal, visszajelzést ad, hogyan látnak minket a turisták, s hogy mennyi hasznunk származik abból, hogy ide jönnek.</li> </ul>
	<p><b>Áramlás irányítása</b></p> <p>A tematizáltság már több alkalommal is felmerült, ugyanakkor arra is van lehetőség, hogy akár csak időszakos megoldásokkal elhúzzuk a turistákat a megszokott központoktól. Erre alapvetően a Vörösmarty tér, a Deák tér/Dohány utca, a Szt. István tér és a Liszt Ferenc tér alkalmas, hiszen ezeken szinte minden Budapestre látogató megfordul és innen van lehetőség új látogatási irányok kialakítására. A Hősök tere már inkább mind megerősítő és elosztó tér kerülhet számításba</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A látogatók áramlását elősegítő szolgáltatások és vonzerők kialakítása (pl. piacok, kutak, tematikus útvonalak – lásd a Hunyadi tér megújulása mint első lépés) – főként főszezonon kívülre időzítve</li> </ul>

Feladatok	Leírás	Konkrét lépések
Vonzerő teremtő feladatok	<p><b>Szolgáltatás portfólió</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Éjszakai élet:</b> Budapest éjszakai élete pezsgő, különösen az Andrássy út első szakaszát követő utcákban. A Liget Budapest egyik nagy kihívása az éjszakai városba történő integrációja, hiszen annak hiányában nem lesz képes a Városliget revitalizációjának funkcióját (is) betölteni. Ösztönözni érdemes a kreativitást, az újítást és a változatosságot.</li> <li>○ <b>Reggeli élet:</b> a családi látogatók központba helyezése azt is jelenti, hogy a szükséges a szokásos 10 órai múzeumi nyitás átértelmezése, hiszen a gyerekekkel utazók jelentő része számára a reggel nem 10-kor, hanem 7-kor (vagy korábban) kezdődik</li> <li>○ <b>Jóllét:</b> a Széchenyi fürdő jelenléte kihagyhatatlan lehetőség, hiszen a fürdőváros főváros pozíciót is hamarosan támadja majd a fejlesztéseket tervező Szófia, ezért a fürdőzés szempontjából szomorú tapasztalat lehet a családok vendégeinek, hogy a Széchenyi erre nem alkalmas (még?)</li> <li>○ <b>Gasztronómia:</b> a gasztronómia kiegészítő és önálló funkcióként is megjelenhet a Liget Budapest projektben (és annak környezetében is). Az előzetes projektterv számol egy gasztronómiai egység kialakításával, de ennek pontosítása még hátra van...</li> <li>○ <b>Liget Budapest központ/kapu:</b> A látogatóközpont fejlesztésén (és városon) belüli elosztó és orientáló szerepet tölts be. A Liget, a szomszédos kerületek, a tematikus szintek felfedezését irányító szervezési, kiinduló és végpont lehetne (lásd belső buszjáratok, lovaskocsi, stb. terminál).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A Liget Budapest fejlesztések lehetséges és a Városliget jelenlegi éjszakai funkcióinak feltárása, különös tekintettel a 12 hónapos kínálat megteremtésére</li> <li>○ A reggeli élet és a családok kereslet számára az egyes fejlesztési elemek közül azok kijelölése, amelyek betölthetik a reggeli élet által elvárt funkciókat (jobban mint az MQ teszi Bécsben)</li> <li>○ Családi funkciók megjelenítése és családi kommunikáció elemeinek meghatározása a teljes projektben és annak elemeiben is</li> <li>○ Kapu funkció kialakítása</li> </ul>

### 4.2.1 Indikátorok

Egy alapvető kérdésre kell felhívunk a figyelmet és ez a **kutatás, hatás és hatékonyságmérés (KPI-k)**, amely nélkül nincs „fegyver” a menedzsment kezében a hatások tényleges körének és mértékének bemutatására. Ezek a modellek tipikusan gazdaságiak, illetve társadalmi-gazdasági hatásmodellek, amelyeket már a fejlesztés előtt el kell kezdeni alkalmazni, hiszen ennek hiányában nem lesz mihez mérni a későbbi hatásokat!

A Liget Budapest számára (is) a legfontosabb hiányosság e területen a turistákról és a szabadidős fogyasztókról rendelkezésre álló elégtelen információk köre. Jelenleg Budapesten senki sem igazán tudja, hogy:

- Kik jönnek és miért és meddig maradnak, illetve mennyit költenek?
- Mit csinálnak tartózkodásuk során és mennyit költenek (és mire)?
- Hogy érzik magukat és miért. Visszajönnek-e?
- Akik nem jönnek, azok miért nem jönnek?

Megjegyzés: a Xellum javasolja a Megbízónak, hogy vegye fel a kapcsolatot az alábbi szervezetekkel/projektekkel, mert ezekkel kapcsolatban célzott keresletelemzés zajlott az elmúlt 12 hónapban:

- Rubik projektiroda (kereslet modellezése)
- Magyar Turizmus Zrt. (Budapesti Tavasz Fesztivál keresletének elemzése)
- Néprajzi Múzeum (diákcsoportok látogatásának elemzése)

Nagyon kevés konkrét adat áll rendelkezésre és a Főváros sem gyűjt erre vonatkozó információkat. Valamivel, de nem sokkal jobb a kép a Budapest mint márka kérdésében sem. Nincsenek tényszerű információk és nincs megalapozott stratégia sem. A Xellum tudomása szerint sem kerületi, sem pedig Fővárosi szinten sem alkalmaznak jelenleg átfogó monitoring rendszert, amely képes lenne válaszolni az alábbiakra:

- A Budapestre turisták jellemzői
- A Városligetben megjelenő és ott költő turisták gazdasági hatásai
- Az ún. Éjszakai gazdaság mérete és tulajdonságai.

A nemzetközi gyakorlat Fő Teljesítmény Indikátorokra vonatkozóan gyűjt adatokat, amelyek többségükben természetesen nem turizmus-specifikusak. Utalhatunk, pl. Cambridge Városmegközpont Menedzsmentjének indikátorrendszerére, amely az alábbi tényezőkre vonatkozóan gyűjt adatokat:

- Bevásárlási szolgáltatások (pl. nm növekmény, betérők száma, forgalom)
- Parkolási forgalom (autók száma, tartózkodás hossza)
- Turizmus (Tourinform forgalom, weboldal letöltések, költés mértéke és struktúrája)
- Közbiztonság (elkövetett vétségek száma)

Mindezek alapján a mindenképpen javasoljuk az alábbi kutatások beindítását:

- A látogatók motivációinak, tevékenységeinek és elégedettségének mérése
- A turisták költségének felmérése és az alapján a területben a turizmus hatására jelentkező bruttó hatások becslése
- Az éjszakai gazdaság jelentőségének elemzése (kitérve a vendéglátóhelyek, bárók, mozi stb. jelentőségére, illetve szerepére).

Annak érdekében, hogy a projekt eredményei a lehető legközvetlenebbül meghatározhatók legyenek szükséges a kulcsindikátorokra vonatkozó adatgyűjtések elkezdése már a fejlesztés jelen szakaszában. 2014 a tervezett átadásokhoz mérve még „elég” távoli ahhoz, hogy a most gyűjtött adatok még ne tartalmazzák a fejlesztés modellezett hatásait.

A következő adatokat kellene gyűjteni:

- a Budapestre látogató belföldi turisták
  1. Motivációi
  2. Jellemzői (szegmensek)
  3. Kulturális és térfogyasztási mintái
  4. Költsési szerkezete
- a Budapestre látogató külföldi turisták
  1. Motivációi
  2. Jellemzői (szegmensek)
  3. Kulturális és térfogyasztási mintái
  4. Költsési szerkezete
- a Budapestre látogató iskolai csoportok
  1. Felkeresett attrakciói
  2. Kulturális tevékenységei
  3. Az oktatók elvárásai a kulturális létesítményektől
- a budapesti lakosság
  1. kulturális és
  2. szabadidős fogyasztása
  3. rokon/barátlátogatások során felkeresett vonzerők/események
- az éjszakai gazdaság szerepe és mérete

A fenti indikátorok azonban csak az esetben képesek hasznosítható és összevethető adatokkal szolgálni, ha az adatgyűjtés során a szezonális hatások is figyelembe vételre kerülnek.

### 4.3 Kultúra, tematizálás és városrehabilitáció

A kultúra és a város/településmenedzsment és rehabilitáció nem független területek. Számos város tekintett már úgy a kultúrára, azon belül is a múzeumokra, színházakra és galériákra mint az adott településrész felvirágoztatásának legmegfelelőbb eszközeire. Ismertetünk néhány nemzetközi példát és összevetjük a kapcsolódó múzeumi látogatási statisztikákat is

Ezt követően bemutatunk egy rövid összefoglalót olyan irányelvek és javaslatok sorozatáról, amelyek a kulturális tevékenységek és fejlesztések, valamint a város- vagy városrész rehabilitáció közös hasznainak maximalizálása során alkalmazhatók.

#### 4.3.1 Tematizálás

A településrészek tematizálása nem újdonság. Városokban hagyományosan jöttek létre megadott tevékenységre koncentráló egységek. Ilyen szervezőerők voltak a piacok, egyes mesterségek (pl. szűcsök, aranyművesek vagy a kikötők) és szerepet játszott városok tematizálásában az igazgatás (pl. uralkodó vagy polgármester rezidenciája) vagy pedig a vallás és a szakrális funkciók. Mindez a történelem során „csak” átalakult, de nem tűnt el. Továbbra is megtaláljuk a gyémántkereskedők, a műgyűjtő galériák és aukciós házak negyedét, mint a „bohém” igényeket kielégítő vendéglátó/szórakoztató és irodanegyedeket is.

A kulturális funkció egyrészt tradicionálisan megmaradt egyes városrészekben, másokat viszont kifejezetten e funkció számára definiáltak és alakítottak ki. Egyre több helyen pedig a kreatív ipar elválaszthatatlan részét képezi a kultúra és így kreatív/kulturális negyedek alakulnak ki (ez utóbbiak még továbbra is gyakran spontánul, illetve alulról szervezeten, pl. Barcelonában).

A tematizálása, illetve annak kifejezett kommunikációja ugyanakkor gyakran azzal a következménnyel jár, hogy a tematikusság átmegy tematikus parkságba, azaz összemosásra kerülhet a kifejezetten szórakoztatási célokat szolgáló tematikus park az egy téma köré szervezett városrész megítélése. Ez általában nem jó hír a településrész menedzsmentje számára, mert számos európai országban a tematikus parkokat az amerikai üzleti minták egy újabb elemének tekintik (mint ahogy azt a Párizs mellett Disney park fejlesztésének bejelentésekor a francia kulturális miniszter tette és egyszerűen kulturális Csernobilnak hívta a leendő parkot). Ilyen, illetve hasonló félreértések elkerülése érdekében (nagyon röviden) bemutatjuk, hogy mitől is lesz egy park tematikus.

A tematikus parkok felkeresése egyre inkább mint „összesített élmény” jelentkezik. A parkok meglátogatása és az ott bemutatott számtalan attrakció megtekintése, a témához stílusban kapcsoló ajándéktárgyak megvásárlása, illetve a tematikus étkezési lehetőségek összességükben jelentik az „élményt”. A parkok alapvetően zárt, de „boldog” városok, melyek biztonságos, tiszta körülményeket biztosítanak a gondtalan szórakozáshoz, a munkától való elszakadáshoz. A parkok, sűrített élményeikkel, megvalósult álomvilágként működnek, melyekben egyszerre van jelen az emberiség történelmi fejlődésének minden eddigi jelentősebb szórakozási formája:

- a piacok/vásárok,

- a viadalok,
- a cirkuszok,
- a művészeti kulturális fesztiválok,
- az utazás más területekre, és
- a vásárlás.

A tematikus parkság funkciójához az alábbi szolgáltatásokkal kell rendelkezni

- egyaránt tartalmaznak kültéri és beltéri hullámvasutas, csúszós, vizes attrakciókat (ún. ride-okat),
- zártak, tipikusan jelentős (akár éves szinten milliós) befogadóképességgel,
- általában egy parkbelépőt kell csak fizetni és ezen túl minden attrakció benne van az árban,
- felkeresésük legalább egy napos (esetleg többnapos) programot jelent,
- az alkalmazott interpretációs technikák show-, grandiózus elemekre építenek,
- a téma állandóságán kívül az attrakciók száma és mérete folyamatosan bővül/fejlődik, ezzel fenntartva az érdeklődést és újbóli látogatásra inspirálva,
- gyakran szolgáltatások széles köre (szálláshelyek, illetve további parkok) épül köréjük.

Mindezek alapján úgy véljük, hogy mindenki számára egyértelmű, hogy a Liget Budapest nem egy tematikus park, hanem egy tematikus, a kultúrát és az örökségeket tágan értelmezetten alkalmazó fejlesztés, illetve városrész.


#### **4.3.2 Múzeumi negyedek**

A nemzetközi gyakorlatban is a múzeumok képviselik a kulturális témára épülő tematikus városrészek fő alkotórészeit. A leendő márkázási feladatok támogatása érdekében áttekintettünk néhány olyan negyedet (quarter, district), amely valamilyen szempontból hasznos információkkal szolgálhat a Liget Budapest számára (értelemszerűen, hiszen más elemzésben már szerepel, a bécsi MQ nem része ezen elemzésnek).

Város	Hivatalos elnevezés	Tartalom	Megfontolandó	Márka
Amsterdam	Museum Quarter	Rijksmuseum Van Gogh Museum Nederlands Filmmuseum Concertgebouw	Legmagasabb presztízsű városrész Legbiztonságosabb városrész Felsőkategóriás üzletek A város legnagyobb egybefüggő parkja Számos kitűnő étterem	Elnevezés használata nem egyértelmű Saját márkaként csak közvetve létezik (illetve a Museumplein 'alatt')
Utrecht	Museum Quarter	A város minden számottevő gyűjteménye	Történelmi központ Középkori épületek Galériák Éttermek	A történelmi városrész egy pozíciója
Hull	Museums Quarter	Streetlife Museum of Transport willaim Wilberforce Szülőháza Arctic Corsair (mélytengeri halászat)	Interaktivitás A hely szellemének számos szintű és formájú megfoghatóvá tétele	Az alapvetően iparváros (és több alkalommal Anglia legrémesebb városának választott település) újrapozicionálása
Berlin	Museum Island	Pergamonmuseum Bode-Museum Neues Museum Alte Nationalgalerie Altes Museum	Világörökség része Berlin vonzerőlistájának kiemelkedő eleme (egységben is, míg a Pergamon magában is)	A Liget Budapest is rendelkezik majd világörökségi kapcsolatokkal
Abu Dhabi	Museum Quarter/ Cultural District	Louvre Zayed National Museum Guggenheim Museum	Elmaradhatatlan (luxus) bevásárlóközpont Lakások Közvetlen kapcsolat még a Cranleigh school campus és Manarat Al Saadiyat Exhibition Space felé	Az ott élőkkel létrejövő szerves kapcsolatot tartják a siker elengedhetetlen tényezőjének (egyébként „üres” lenne a tér)
Montréal	Museum Quarter	Montréal Museum of Fine Arts	Márkás üzletek Lakberendezési butikok Művészeti galériák Ékszerészek Magas kategóriás éttermek	Földrajzi területre és nem (csak) gyűjteményekre, konkrét épületekre utal az elnevezés (Crescent, de la Montagne and Sherbrooke utcák övezete)

Város	Hivatalos elnevezés	Tartalom	Megfontolandó	Márka
Kuovola	Museum Quarter	Pottery Shop Pikku Kippo Pikkupuoti Aino Giftshop Cafe Onnenkukko Restoration Shop Eco-Shop Tube Radio Museum	XX. századi épületek és műhelyek Művészeti témájú üzletek Domestic Animal Yard	Városközponti közelség a kommunikáció egyik kiemelt eleme Időszaki események (kézműves piac, karácsonyi vásár) Városthörténet új formában való elmesélése
Den Bosch	Museum Quarter	Stedelijk Museum Noordbrabants Museum	Múzeumi mellett kiemelt közösségi funkciók	Átvezet a város „elfelejtett” területére
London (South Kensington)	Museum Quarter	The Science Museum The Natural History Museum Victoria & Albert Museum	London egyik legexkluzívabb negyede Hyde park közelsége	Nem hivatalos elnevezés, múzeumok inkább önállóan kommunikálnak, bár létezik együttműködés (még a megközelítésre is, lásd közös aluljáró)
München	Kunstareal (Art area)	Glyptothek Alte Pinakothek Pinakotheks Pinakothek der Moderne Lenbachhaus Staatliche Antikensammlung Bayerische Staatssammlung für Palaeontologie und Geologie Staatliches Ägyptischer Kunst München		Volt uralkodói (történelmi) környezet (Königsplatz)
Richmond	Museum District	Virginia Museum of Fine Arts The Virginia Historical Society (amely múzeum)	XX. századi épületek A környékbeli lakosság életminőségének javítása kiemelt feladat	Alapvetően közösségépítő célja van a „negyedség”-nek



Város	Hivatalos elnevezés	Tartalom	Megfontolandó	Márka
Denver	Golden Triangle Museum District	Byers-Evans House History Colorado Center Denver Art Museum (DAM) Denver Firefighters Museum Kirkland Museum of Fine & Decorative Art The Molly Brown House Grant Humphries Mansion The Clyfford Still Museum.	További elemek: Swann Memorial Fountain Cathedral Basilica of Saints Peter and Paul Rocky" steps  Kapcsolódó park és további fejlesztések (könyvtár, színház stb.)	Kapcsolat hangsúlyozása a környező negyedekkel
St Louis	The Metropolitan Zoological Park and Museum District (ZMD).	Saint Louis Art Museum Missouri History Museum Saint Louis Science Center Saint Louis Zoo Missouri Botanical Garden		 ZOOMUSEUMDISTRICT <small>Metropolitan Zoological Park and Museum District</small> Öt alnegyed megjelenítése, ugyanakkor közös márkázása

Megjegyzés: érdemes ránézni az amsterdami tervekre: Amsterdam Museum Quarter mission [http://www.stipo.info/Artikel/Museum\\_Quarter\\_Vision](http://www.stipo.info/Artikel/Museum_Quarter_Vision) vagy a <http://houstonmuseumdistrict.org/museums/> oldalra, amely 10 (!) múzeumot egyesít

A fenti áttekintésből úgy gondoljuk, hogy jól látszik: a Liget Budapest céljai és márkázási lehetőségei valójában egyesítik a világ különböző részeiben létrejött, illetve létrehozott negyedek gyakorlatát. Érdemes az alábbiakat megfontolni:

- A negyedek segíthetnek összekötni eddig fel nem fedezett negyedeket/értékeket
- A helyi/környező lakosság szerepe rendkívül fontos akár forgalmi, akár élmény szempontból
- A negyedek a turizmus számára azért is fontosak, mert a környékbeli, vagy akár azon túli szálláshelyek, vendéglátóhelyek stb. a negyeddal együtt márkázzák és pozicionálják magukat (érdemes megnézni a booking.com vonatkozó szálláshelyi bemutatkozó leírásait)
- A természeti környezet (értsd park) közelsége minden esetben plusz
- Jellemző, hogy van egy (vagy esetleg néhány) mágnes vonzerő, amely a többit is magával vonzza
- Az együttműködés, illetve a közös márkázás/kommunikáció nem minden esetben értelmezhető, illetve jelenik meg (ezt pedig mindenképpen a Liget Budapest előnyére lehet fordítani).

### 4.3.3 Múzeumok látogatottsága

Az The Art Newspaper 2014. nyarán tette közzé a világ leglátogatottabb múzeumainak listáját.

1. táblázat – A leglátogatottabb múzeumok listája

	Múzeum	Város	Látogatók száma
1	Louvre	Paris	9.334.435
2	British Museum	London	6.701.036
3	Metropolitan Museum of Art	New York City	6.226.727
4	National Gallery	London	6.031.574
	Múzeum	Város	Látogatók száma
5	Vatican Museums	Vatican City	5.459.000
6	Tate Modern	London	4.884.939
7	National Palace Museum	Taipei	4.500.278
8	National Gallery of Art	Washington, D.C.	4.093.070
9	Musée National d'Art Moderne	Paris	3.745.000
10	Musée d'Orsay	Paris	3.500.000
11	Victoria and Albert Museum	London	3.290.500
12	Reina Sofía	Madrid	3.185.413
13	Museum of Modern Art	New York City	3.066.337
14	National Museum of Korea	Seoul	3.052.823
15	State Hermitage Museum	St. Petersburg	2.898.562
16	National Folk Museum of Korea	Seoul	2.705.814
17	Somerset House	London	2.398.066
18	Museo del Prado	Madrid	2.306.966
19	Rijksmuseum	Amsterdam	2.220.000
20	The National Art Center	Tokyo	2.039.947
21	Centro Cultural Banco do Brasil	Rio de Janeiro	2.034.397
22	National Portrait Gallery	London	2.014.636
23	Shanghai Museum	Shanghai	1.946.420
24	National Gallery of Victoria[i]	Melbourne	1.940.921
25	Galleria degli Uffizi	Florence	1.870.708
26	MuCEM	Marseilles	1.824.000
27	National Museum of Scotland	Edinburgh	1.768.090
28	Moscow Kremlin	Moscow	1.758.460

29	J. Paul Getty Museum[ii]	Los Angeles	1.728.815
30	FAMSF[iii]	San Francisco	1.690.078
31	Art Institute of Chicago	Chicago	1.539.716
32	Saatchi Gallery	London	1.505.608
33	Centro Cultural Banco do Brasil	Brasilia	1.468.818
34	National Galleries of Scotland[iv]	Edinburgh	1.460.324
35	Van Gogh Museum	Amsterdam	1.448.997
36	Grand Palais	Paris	1.422.013
37	Tokyo National Museum	Tokyo	1.403.909
38	Tate Britain	London	1.378.272
39	Tretyakov Gallery	Moscow	1.360.000
40	Dalí Theatre and Museum	Figueres	1.333.430
41	Musée du quai Branly	Paris	1.307.326
42	Doge's Palace	Venice	1.307.230
43	Gyeongju National Museum	Gyeongju	1.276.165
44	Australian Centre for the Moving Image	Melbourne	1.260.577
45	Pergamon Museum	Berlin	1.260.000
46	Galleria dell'Accademia	Florence	1.257.241
47	Queensland Art Gallery/GoMA[v]	Brisbane	1.224.964
48	Mori Art Museum	Tokyo	1.223.198
49	LACMA	Los Angeles	1.202.654
50	SAAM/Renwick Gallery	Washington, D.C.	1.200.000
51	Guggenheim Museum	New York City	1.199.123
52	Institut Valencià d'Art Modern	Valencia	1.163.419
53	Art Gallery of New South Wales	Sydney	1.162.792
54	National Museum of Western Art	Tokyo	1.155.975
55	Museum of Fine Arts	Boston	1.134.289
56	Museo Soumaya	Mexico City	1.095.000
57	Acropolis Museum	Athens	1.091.143
58	National Portrait Gallery	Washington, D.C.	1.083.815
59	National Art Museum of China	Beijing	1.050.000

	Múzeum	Város	Látogatók száma
60	Kelvingrove Art Gallery and Museum	Glasgow	1.044.067
61	Royal Academy of Arts	London	1.018.378
62	Montreal Museum of Fine Arts	Montreal	1.015.022
63	Israel Museum	Jerusalem	966.502
64	Belvedere	Vienna	957.802
65	Royal Ontario Museum	Toronto	956.498
66	Serpentine Galleries	London	945.161
67	Thyssen-Bornemisza Museum	Madrid	944.827
68	Neues Museum	Berlin	940.000
69	Centro Cultural Banco do Brasil	São Paulo	931.639
70	Guggenheim Museum	Bilbao	931.015
71	Museu Picasso	Barcelona	911.342
72	Musée de l'Orangerie	Paris	900.000
73	MCA Australia	Sydney	894.876
74	CaixaForum Barcelona	Barcelona	892.806
75	Art Gallery of Ontario	Toronto	852.904
76	Museum of Fine Arts	Houston	850.395
77	Melbourne Museum	Melbourne	850.194
78	Louvre-Lens	Lens	824.898
79	Royal Palace of Milan	Milan	806.677
80	CaixaForum Madrid	Madrid	790.732
81	Kunsthistorisches Museum	Vienna	778.853
82	National Gallery of Australia	Canberra	770.243
83	Ashmolean Museum	Oxford	747.874
84	Palais de Tokyo	Paris	723.259
85	Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris	Paris	700.088
86	Ullens Center for Contemporary Art	Beijing	700.000
87	Stedelijk Museum Amsterdam	Amsterdam	700.000
88	Seattle Art Museum[vi]	Seattle	689.582
89	Royal Museums of Fine Arts of Belgium	Brussels	662.389

	Múzeum	Város	Látogatók száma
90	Huntington Library	San Marino	660.640
91	Art Gallery of South Australia	Adelaide	660.358
92	National Portrait Gallery	Canberra	652.759
93	Hirshhorn Museum	Washington, D.C.	645.343
94	MACBA	Barcelona	643.274
95	National Gallery of Ireland	Dublin	641.572
96	Philadelphia Museum of Art	Philadelphia	639.810
97	Museu Nacional d'Art de Catalunya	Barcelona	635.917
98	Tel Aviv Museum of Art	Tel Aviv	630.000
99	Istanbul Modern	Istanbul	627.800
100	Freer and Sackler Galleries	Washington, D.C.	613.090

<sup>i</sup> NGV International: 1,306,852; Ian Potter Centre: NGV Australia: 634,069

<sup>ii</sup> Getty Center: 1,356,381; Getty Villa: 372,434)

<sup>iii</sup> M. H. de Young Memorial Museum: 1,304,339; California Palace of the Legion of Honor: 385,739)

<sup>iv</sup> Scottish National Gallery: 933,296; Scottish National Portrait Gallery: 261,937; Scottish National Gallery of Modern Art: 265,091

<sup>v</sup> Queensland Art Gallery: 597,157; Queensland Gallery of Modern Art: 627,807

<sup>vi</sup> includes the Seattle Asian Art Museum and the Olympic Sculpture Park

Forrás: Top 100 Art Museum Attendance, The Art Newspaper, 2014. Letöltve, 2014.09.03.

Kimutatható kapcsolat a múzeumi negyedség, illetve a látogatottság között alig lehetséges, talán a kivétel Berlin és a Museum Insel, amely 2 múzeummal szerepel a 100-as listán.

A leglátogatottabb múzeumok helyett inkább a leglátogatottabb kiállítások listája lehet értelmezhető, hiszen az időszaki (sztár)kiállítások tudnak igazán jelentős látogatottságot generálni. Az állandó gyűjtemények tipikusan a városlátogatók, valamint a diákcsoportok számára vonzóak. A városlátogatók száma pedig a város (ország) imázsától, árszínvontól, más eseményektől (is) függ, így a kapcsolat csak közvetett lehet. A múzeumi koncentráció természetesen kedvezően járul hozzá a város vonzóképességéhez és erősségéhez (ez pedig kisebb városok esetén igazán fontos paraméter).

Azt láthatjuk, hogy a múzeumi negyedek jellemzően történelmi (akár világörökségi) környezetben jönnek létre és csak a legkritikább esetben barnamezős fejlesztésként, hiszen ez esetben pontosan az egyik sikertényezőnek tartott helyi lakóközösség hiányozna és a tér üres (rosszabb esetben halott) lenne. A barnamezős problémájával küzd számos olimpiai helyszín (és város) mellett az O2 Arena Londonban (pedig még metrómegállót és kötésvasutat is kapott) és küzdelmes a Gasometer City kulturális kínálatának fenntartása is Bécsben. Érdeemes utalni az alig pár év után barnamezős beruházásként épült National Centre for Popular Music Sheffield-ben, amely az

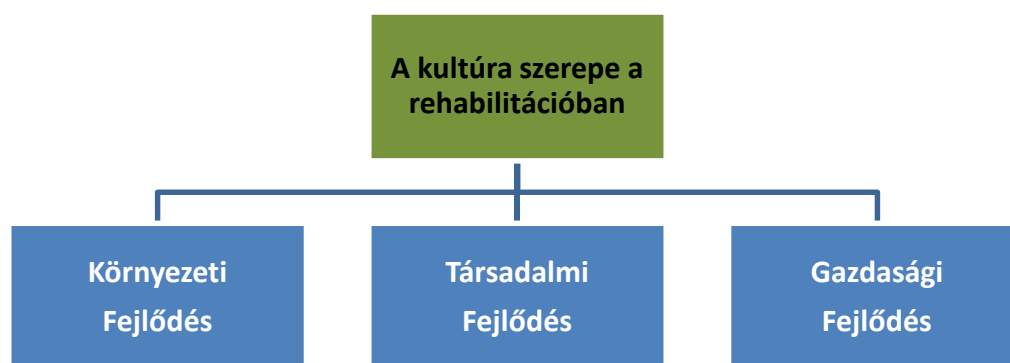
alapvetően nehéziparáról híres város átpozicionálását célozta, viszont mindössze 14 hónapot volt nyitva (és érdeklődés valamint finanszírozás hiányában ma már egyetemi épület).

#### 4.3.4 Kultúra és városrehabilitáció

A brit Kulturális-, Média- és Sport Minisztérium (The Department for Culture, Media and Sport, DCMS, 2004) a **városrehabilitációt** a következőképpen határozza meg: "azon környezet pozitív átalakítása – mind a lakó-, mind a kereskedelmi- vagy közterület esetében – amely korábban a fizikai, szociális- és/vagy gazdasági hanyatlás jeleit mutatta". Ma már Magyarországon is számos település központja újult meg különböző városrehabilitációs pályázati források felhasználásával és ezen fejlesztések középpontjában gyakran találunk kulturális célú elemeket is.

A módszertani útmutató hanyatlóban lévő területek rehabilitációja során alkalmazható: olyan területeknél, amelyek új eseményeknek, látványosság(ok)nak ad(hat)nak helyet, azaz egy kreatív városnegyednél éppúgy, mint turisztikai desztinációk esetében. A javasolt eszközrendszernek az a célja, hogy a környezeti, társadalmi és a gazdasági fejlesztések irányításával hozzájáruljon ahhoz, hogy ezekre a területekre a fenntartható rehabilitációs folyamat alapelemeiként tekintsenek.

*A **rehabilitáció** olyan területeken jelent új fejlesztéseket, amelyek korábban gazdasági-, környezeti- vagy szociális hanyatláson estek át.*



A rehabilitációs tervekben a kultúrára gyakran csak úgy tekintik, mintha az csak „hab lenne a tortán”: csak egy komponens, amely csupán a többi alapvető szükséglet kielégítése után jelent szépséget, hozzáadott értéket az emberek életében. A kulturális fejlődésre ugyanakkor egyre inkább úgy tekinthetünk, mint a legfontosabb eszközre egy olyan, egyediséget hordozó terület megteremtéséhez, amelyhez az emberek kötődnek, amely biztosítja mind a helyi lakosok, mind a turisták számára a kikapcsolódást, a szórakozást és élményszerzés lehetőségét. Néha ugyanakkor nehéz terveket kultúra-fejlesztési terveket készíteni, hiszen magát a kultúrát is különböző módon definiálhatjuk: jelentheti például a történelmet, az örökségeket, a művészeteket és a kreativitást éppúgy, mint az emberek életmódját. Módszertani ajánlásunkban a kultúrának az alábbi, tágabb definícióját alkalmazzuk.



A rehabilitációnak hosszú távú stratégia részét kell képeznie. Mindazonáltal a rehabilitáció hatásait a fejlesztés után néhány évig nehéz mérni. A kutatások azonban egybehangzóan azt jelzik, hogy sikeres rehabilitáció alapvetően ember (azaz lakos) központú elvekre és célokra épül. Ez nem azt jelenti természetesen, hogy lehetetlen olyan, alapvetően üzleti célú pénzügyi és kereskedelmi központok, városnegyedek vagy a turisztikai desztinációk fejlesztése, amelyek a helyi lakosok szükségleteit és érdekeit is figyelembe veszik.

Ez az összetett megközelítés nemcsak a leginkább erkölcsös és fenntartható szemléletmódot jelenti, hanem alapvetően arra épít, hogy sokszor a helyi lakosok jobban ismerik környezetüket, mint a külső fejlesztők, és fontos információkat adhatnak az életminőség fejlesztése területén és a kulturális kérdésekben egyaránt. A következő táblázat a kulturális célú település rehabilitáció tervezésének néhány szakaszát mutatja egy három lépcsős modellt alkalmazva.

## A kulturális rehabilitáció tervezésének lépései

1. szint (L1)	2. szint (L2)	3. szint (L3)
<b>Fizikai/Gazdasági tervezés</b>	<b>Stratégiai/Jövőkép tervezés</b>	<b>Kulturális/Ember-központú tervezés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Földhasználat és bérleti jogok ellenőrzése</li> <li>▪ Építészeti tervezés</li> <li>▪ Épített örökség megőrzése</li> <li>▪ Környezeti rehabilitáció</li> <li>▪ Új vonzerők helyének meghatározása</li> <li>▪ Infrastruktúra és közlekedés</li> <li>▪ Látogatói útvonalak megtervezése</li> <li>▪ Gazdasági és szociális egyenlőtlenségek kezelése</li> <li>▪ Gazdasági hatástanulmányok</li> <li>▪ A turisztikai szálláshelyek elhelyezkedése, minősége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A településfejlődés vezérelveinek kidolgozása</li> <li>▪ Stratégiaalkotás, tervek kidolgozása</li> <li>▪ Turizmus és márka imázs támogatása</li> <li>▪ A zászlóshajó projektek nemzetközi ismertségének megteremtése</li> <li>▪ Döntés arról, hogy mely örökség jelent valódi értéket, melyeket mutassák be</li> <li>▪ Döntés arról, hogy mely kulturális célokat támogassák</li> <li>▪ Kulturális tevékenységekben való részvétel támogatása</li> <li>▪ Kulturális oktatás és nevelés javítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Életminőség javítása kulturális tevékenységekkel</li> <li>▪ Egyeztetés a helybeli lakosokkal a szükségleteikről</li> <li>▪ A helyhez való kötődés érzésének előmozdítása</li> <li>▪ A kultúrához való fizikai és pszichológiai hozzáférés megkönnyítése</li> <li>▪ A kulturális és etnikai sokszínűség ünneplése</li> <li>▪ Gondoskodás a kultúra sokrétű értelmezéséről</li> <li>▪ Inspiráló és biztonságos terek létrehozása</li> <li>▪ A kulturális intézmények és lehetőségek térbeli terítése</li> </ul>

Az **első szint** a fenntartható településrehabilitáció alapját képezi, amelynek a középpontjában inkább a fizikai, a gazdasági és a környezeti, semmint a szociális vagy a kulturális célú fejlesztések kell álljanak.

A **második szint** stratégiai iránymutatásként szolgál a rehabilitációs folyamat során, és magában foglalja a rehabilitáció megfoghatatlan, jellemzően inkább inkább szimbolikus elemeit, ugyanakkor nagyobb hangsúlyt fektet a kultúrára, annak fejlesztésére és támogatására.

A **harmadik szint** inkább kommunikációt helyez a középpontba, figyelembe véve a helyi lakosok szükségleteit, életminőségüket, tapasztalataikat és a kultúrához való hozzáférési lehetőségeiket.

Összefoglalva:

- Az 1. szint (L1) a fizikailag értelmezett környezetre, a fejlesztések kivitelezésének és megőrzési feladatok megszervezésére koncentrál, főként gazdasági és környezeti kérdésekre összpontosítva.



- A 2. szint (L2) középpontjában az irányelvek, a stratégia és a tervek állnak, amelyek a térhasználatot, a közösséget és a kultúrát célozzák meg, főként társadalmi-gazdasági kérdésekre koncentrálnak.
- A 3. szint (L3) a helyi lakosok és turisták hasznainak maximalizálására összpontosít, főként társadalmi-kulturális kérdéseket helyezve a középpontba.

Az első és a második szint felülről-lefelé irányuló tervezési szemléletet képvisel, amit a menedzsment - politikusok, gyakorlati emberek vagy tervezők – irányít. A harmadik szint egy alulról-felfelé irányuló megközelítést képvisel, amit pedig a helyi közösséggel való egyeztetések meglátását és helyiek aktív részvételét tételezi fel. Azaz az első szinten összegyűjtött adatoknak inkább objektívnek, számszerűen mérhetőnek (kvantitatív) kell lenniük, míg a harmadik szinten észrevételekből és véleményekből származó kvalitatív adatok összegyűjtése szükséges. A második szint pedig jelentős mértékű politikai elszántságot és támogatást igényel. A tervezés minden szintje teljes körűsége kell törekedjen, ugyanakkor az egyes tervezési szintek egymás számára is alapul, kiegészítésül szolgálnak. Bár a kulturális tervezés a társadalmi kérdésekre kell, hogy fókuszáljon, a gazdasági stabilitás és a környezeti minőségben bekövetkező javulás gyakran a társadalmi fejlődés előfeltételét képezi. Mindez azt jelenti, hogy a tervezés három szintje közötti egyensúly megteremtése alapvető feladat a fenntartható kulturális célú település rehabilitáció szempontjából

A három szinten meghatározott kérdések megválaszolása kulcsfontosságú lehet nemcsak a projekt számára, hanem a jelenleg igen erős ellenérvek megválaszolására és ellenzők meggyőzésére (erre létezik jól kidolgozott módszertan!).

Figyelembe véve az összetett tartalmú Liget Budapest fejlesztést érdemes utalnunk az alábbi, ún. **köztérhasználati mátrixra**, amelynek egyes cellái igen jól összefoglalják a fejlesztések közterületi szempontú és így közvetlenül turisták által is elvárt kérdéseket.

### Közterek és azok elemeinek tervezése

<b>BIZTONSÁG</b>	<p><b>1. Védelem a forgalomban és balesetek ellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- közúti balesetek</li> <li>- félelem a forgalomtól</li> <li>- egyéb balesetek</li> </ul>	<p><b>2. Közbiztonság (a biztonság érzése)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- megélt tapasztalatok</li> <li>- utcai élet</li> <li>- közterületfelügyelők egymást átfedő funkciók térben és időben</li> </ul>	<p><b>3. Védelem kellemetlen élményekkel szemben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- szél, huzat</li> <li>- eső/hó</li> <li>- hideg/hőség</li> <li>- légszennyezettség</li> <li>- por, zaj, fény</li> </ul>
<b>KÉNYELEM</b>	<p><b>4. Séta lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sétára alkalmas tér</li> <li>- érdekes épülethomlokzatok</li> <li>- akadálymentes útvonalak</li> <li>- megfelelő, biztonságos járófelületek</li> </ul>	<p><b>5. Időtöltésre, nézelődésre való lehetőség</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vonzó terek</li> <li>- időtöltésre, maradásra ösztönző helyszínek</li> <li>- kijelölt megállóhelyek</li> <li>- időtöltést támogató eszközök</li> </ul>	<p><b>6. Kialakított pihenőhelyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leülésre alkalmas terület</li> <li>- elsődleges és másodlagos ülőalkalmatosságok előnyeinek maximalizálása</li> <li>- pihenőpadok</li> </ul>
	<p><b>7. Látnivalók</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- látótávolság</li> <li>- akadálytalan kilátás</li> <li>- érdekes látvány</li> <li>- kivilágítás (sötétben)</li> </ul>	<p><b>8. Lehetőségek/körülmények beszélgetésre, a másik megértésére</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alacsony zaj szint</li> <li>- a padok elhelyezkedése („beszélgető sarkok”)</li> </ul>	<p><b>9. Lehetőség játékra/aktív tevékenységre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- játékra, fizikai aktivitásra, szórakozásra hívogató környezet (nappal/sötétben; nyáron/télen)</li> </ul>
<b>ÉLMÉNY</b>	<p><b>10. Lépték/mérték</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A megfigyelés során az épületek és terek dimenzióinak az emberi érzékelés hatására keletkező élménye (érezkelés, mozgás, méretek, viselkedés).</li> </ul>	<p><b>11. Lehetőség a pozitív éghajlati elemek élvezetére.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nap/árnyék</li> <li>- meleg/hűvös</li> <li>- szél, fuvallat/szellőztetés (ventiláció)</li> </ul>	<p><b>12. Esztétikai minőség/pozitív élmény és érzékelés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jó design, megfelelő kidolgozottság</li> <li>- kilátás/látvány</li> <li>- fák, zöld növények, víz</li> </ul>

Forrás: Gemzoe 2006 után

A mátrix szerint akkor tekinthetünk egy-egy közterület fejlesztést, rehabilitációt sikeresnek, ha minden egyes cellát kipipálhatunk. Ezzel nem sok város, illetve várossz rész büszkélkedhet, de a nemzetközi, szakmai vélemények szerint Koppenhága mindenképpen. Véleményünk szerint a mátrixban megfogalmazott elvárásokat, amelyek jellemzően nem turizmus, hanem életér

specifikusak, minden köztéri fejlesztés során érdemes figyelembe venni, mint ahogy azok már a Liget Budapest általunk ismert terveiben is látható.

Érdemes utalnunk ugyanis arra, a nem gyakran hivatkozott tény, miszerint a belvárosok, és városnegyedek egyik legfontosabb vonzereje a más turisták/lakosok/emberek megfigyelése (a Café Strindberg Helsinkiben az első számú olyan egység volt, amelyben télen-nyáron az elhaladók megfigyelése volt a kiemelt vonzerő). Ehhez pedig megfelelő közterületek kellene.

### Mások (turisták, lakosok) megfigyelése mint fő turisztikai program



Forrás: <http://cooltownstudios.com/2009/01/13/now-thats-a-cafe-for-people-watching/>

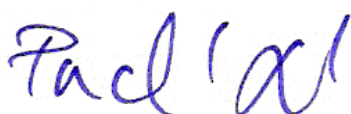
## 4.4 Kockázat vizsgálat 2020

A kockázatvizsgálat arra vonatkozik, hogy mi történik akkor, ha a korábbiakban meghatározott feladatok nem vagy nem megfelelően következnek be.

Azonosított kockázatok	Lehetsége s esély	Hatás	Kezelési lehetőségek
<b>A projektelőkészítés kockázatai</b>			
<i>Intézményi kockázatok</i>			
Alapadatok gyűjtésének elmulasztása	közepes	magas	Adatgyűjtési program elindítása (bázis adatok összegyűjtése)
Eltelkintés a márkázás szakaszolásától	közepes	magas	Fejlesztési program véglegesítését követően a márka személyiségének és identitás fejlődésének szakaszolt meghatározása
A Liget Budapest menedzsment szervezet nem kielégítő megerősítése	közepes	magas	A Budapest-Városliget-Liget Budapest kapcsolat, hatáskör és felelősségi körök definiálása, különösen a turisztikai jellegű kommunikáció és márka területére

Azonosított kockázatok	Lehetséges esély	Hatás	Kezelési lehetőségek
<i>Hálózati kockázatok</i>			
„Téves ígéretek” a márkázásban	közepes	magas	A tervezés során a márkázással foglalkozó és a szegmens/szolgáltatás mátrixért felelős csapat(ok) részvétele az épületeket és a kiállítási programok tervezésében
Közösségi támogatás és elfogadás hiánya	magas	magas	Szakmai viták
Kulturális városrehabilitáció helyett presztízsberuházás	közepes	magas	A kulturális városrehabilitáció folyamatának végigvitele (elfogadott módszertant követve)
<b>Megvalósítás kockázatai</b>			
<i>Intézményi kockázatok</i>			
A Liget Budapest menedzsment túlságosan a technikai megvalósítással/ projektmenedzsmenttel lesz elfoglalva	közepes	magas	A márka és identitás alkotás
A Főváros továbbra sem nyújt célzott támogatást és nem kezeli prioritásnak a turisztikai feladatokat	magas	magas	A Liget Budapestnek kell befolynia olyan, főként a kultúrával (közösen a MŰPA-Opera-Zeneakadémia kezdeményezéssel) és turizmussal foglalkozó és az ahhoz kapcsolódó városmárkázási feladatokba
<i>Technikai kockázatok</i>			
A létesítmények fejlesztése során a kurátorok döntenek nemcsak a tartalomról, hanem annak bemutatási stratégiájáról és technikáiról is	magas	magas	Az élménytervező csapat megerősítése és folyamatos bevonása a tervezési és megvalósítási folyamatba, illetve in situ (modellezett fogyasztói) kutatások lebonyolítása

Azonosított kockázatok	Lehetséges esély	Hatás	Kezelési lehetőségek
<b>Megvalósítás kockázatai</b>			
<i>Hálózati kockázatok</i>			
A vélhetően megerősödő kerületek ellenérdekeltsége	közepes	magas	A tematikus kapcsolódási pontok és várható hasznok bemutatása
<b>Működési kockázatok</b>			
<i>Intézményi kockázat</i>			
A különböző attrakció-elemek közötti konfliktus	közepes	közepes	Előzetes élmény és vendég-áramlás tervek és szegmensek pontos definiálása
A Főváros továbbra sem nyújt célzott támogatást és nem kezeli prioritásnak a turisztikai feladatokat	magas	magas	A Liget Budapestnek kell befolynia olyan, főként a kultúrával (közösen a MŰPA-Opera-Zeneakadémia kezdeményezéssel) és turizmussal foglalkozó és az ahhoz kapcsolódó városmárkázási feladatokba
<i>Piaci kockázatok</i>			
Piaci penetráció lassú növekedése	közepes	magas	Speciális, professzionális marketing szakemberek alkalmazása (a megnyitás előtti erős kommunikációs kampányok, branding, folyamatos monitoring)
Erős piaci verseny (más városok hasonló fejlesztései)	magas	közepes	A projekt kommunikációjának mihamarabbi elindítása, folyamatos-versenytárs figyelés és a piaci differenciálás folyamatos kommunikációja, „foglalás ejtés” marketing-stratégiái (pl. turnézó makettek, közösségi média, nyereményjátékok)
Monitoring elmaradása	magas	közepes	Az adatgyűjtési program projektindítás során történő meghatározása és költségvetésekben való szerepeltetése



Puczkó László  
ügyvezető igazgató