

ÖNKORMÁNYZATI TŐKEVONZÁS

AZ ÖNKORMÁNYZATOK
TŐKEVONZÓ KÉPESSÉGE



ÖNKORMÁNYZATI TŐKEVONZÁS

ÖNSZERVEZŐ ÖNKORMÁNYZAT 4.

AZ ÖNKORMÁNYZATOK
TŐKEVONZÓ KÉPESSÉGE

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
BUDAPEST
2020

Az eredeti kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosító számú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében jelent meg.

Szerzők:

© Kolin Péter
© Sabján Katalin

Szakmai lektor

Dr. Dietz Ferenc

A hatályosított kézirat lezárásának dátuma:

2020. március 20.

Eredeti megjelenés éve:

2018

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

Bevezetés	5
1. A tőkevonzás helye a stratégiai tervezésben.	6
1.1. Hogyan segíthetik az önkormányzatok a helyi gazdasági fejlődést?	6
1.2. A gazdasági fejlődés alapegysége.	7
1.3. A helyi gazdaságfejlesztés legfontosabb jellemzői.	7
1.4. Az önkormányzatok tevékenységeinek hatása a gazdasági fejlődésre	8
1.5. A gazdaságfejlesztés öt lépése	9
1.6. A turizmusfejlesztés szerepe a tőkevonzásban	9
1.7. Miért van szükség településmarketingre?	12
1.7.1. <i>Demokrácia és tőkevonzás, településfejlesztés.</i>	13
1.7.2. <i>A versenyképesség</i>	14
1.8. A településmarketing fogalma	14
1.9. A településmarketing tervezése, lépései	15
2. Az audit típusai	16
2.1. Értékaudit.	16
2.2. Imázsaudit	16
2.3. Tevékenységaudit.	17
3. Turisztikai településmarketing	19
3.1. Jó példa: Salzburg város turisztikai marketingje	20
3.2. A településmarketing mérési lehetőségei	20
3.3. A helymarketing-stratégia típusai.	22
3.4. A településmarketing és a település saját lakossága	23
3.5. Kommunikáció a településmarketingben	23
4. Tőkevonzás a falvak és a városok nézőpontjából	25
4.1. Példák, gyakorlati tapasztalatok az önkormányzati tőkevonzás témakörében	27
4.1.1. <i>Kapolcs: Művészetek Völgye</i>	28
4.1.2. <i>Bódvalenke: Freskófalu</i>	29
4.1.3. <i>Mohács: Busójárás</i>	30
4.1.4. <i>Makó: Hagymafesztivál</i>	31
4.1.5. <i>Hortobágy: Hídi vásár.</i>	32
4.1.6. <i>Visegrád: Visegrádi Nemzetközi Palotajátékok</i>	33
4.1.7. <i>Abasár: Abasári Technológiai és Innovációs Park</i>	34
4.1.8. <i>Gömörzölős: Gömörzölősi Falufesztivál és Textilnap.</i>	35
4.1.9. <i>Békéscsaba: A befektetésösztönző város</i>	36
4.1.10. <i>Ajak: Ajaki Nemzetközi Lakodalmas Fesztivál és Városnapok.</i>	37
4.1.11. <i>Miskolc: Bosch.</i>	38
4.1.12. <i>Veresegyház: Az infrastruktúra fejlesztése</i>	39
4.1.13. <i>Hévíz: Turisztikai tőkevonzás.</i>	40
4.1.14. <i>Kecskemét: Mercedes-Benz (komplex gazdaságfejlesztés és tőkevonzás)</i>	41
5. Néhány általános tanulság	43
Irodalomjegyzék	44

BEVEZETÉS

A tőkevonzás képessége egy település esetén nem csupán a befektetők településre csábítását jelenti, hanem a településben rejlő potenciált a fejlődésre, vagyis a gazdasági és társadalmi fejlődésre való képességet is magában foglalja, tekintve, hogy egy település tőkevonzó képessége szoros összefüggést mutat a település élhetőségével, gazdasági teljesítményével, versenyképességével, lakosai jólétével. A befektetők oda mennek, ahol megfelelő feltételeket találnak tevékenységükhöz. Vagy ahova hívják és csábítják őket...

E jegyzet célja annak körbejárása elméleti síkon és gyakorlati példákkal, hogy az eltérő esélyű településeknek a gazdasági versenyben milyen lehetőségei vannak a gazdasági fejlődésre, a tőkevonzásra, és feltárjuk ennek egy eszközrendszerét, a településmarketinget. A települések földrajzi elhelyezkedése, természeti adottsága, belső erőforrása, ismertsége és az adott településvezetés képességén kívül még sok más tényező befolyásolja a felénk irányuló befektetési kedvet. Ezeket feltérképezve az önkormányzatok lehetőségeit vizsgáljuk.

Az átalakuló világ gazdaság, a globális verseny kiéleződése, a rohamos technológiai fejlődés és az ezeket kísérő társadalmi változások hazánkban is arra készítetik a gazdasági és állami szereplőket, hogy újragondolják tevékenységüket. A hatályos önkormányzati törvény¹ a bevezető részében a nemzeti együttműködés erősítését, a települések önfenntartási képességének elősegítését, valamint a helyi közösség öngondoskodásra való képességének erősítését fogalmazza meg mint célokat, majd a 6. § kimondja: „A helyi önkormányzat feladatai ellátása során:

- a) támogatja a lakosság önszerveződő közösségeit, együttműködik e közösségekkel, biztosítja a helyi közügyekben való széles körű állampolgári részvételt;
- b) erősíti a település önfenntartó képességét, feltárja lehetőségeit és hasznosítja saját erőforrásait.”

Ez a tananyag e törvény szellemének megfelelően a helyi önkormányzatok tőkevonzási képességével foglalkozik, amely a gazdasági és a társadalmi fejlődést célozza. Ennek során a település feltárja lehetőségeit és hasznosítja saját erőforrásait.

¹ 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól (Mötv.).

1. A TŐKEVONZÁS HELYE A STRATÉGIAI TERVEZÉSBEN

Az önkormányzatok összetett feladatrendszere miatt csak egy komplex tervezési folyamat adhat elegendő alapot a minőségi helyi önkormányzathoz. Az Möt. az önkormányzatok számára kötelező tervfajta ír elő: a hosszú távú fejlesztési elképzeléseket tartalmazó gazdasági programot, a fejlesztési tervet, amit a képviselő-testület a megválasztását követő hat hónapon belül megalkot. „A gazdasági program, fejlesztési terv helyi szinten meghatározza mindazokat a célkitűzéseket és feladatokat, amelyek a helyi önkormányzat költségvetési lehetőségeivel összhangban, a helyi társadalmi, környezeti és gazdasági adottságok átfogó figyelembevételével a helyi önkormányzat által nyújtandó feladatok biztosítását, színvonalának javítását szolgálják.”²

A település által végzett befektetés-ösztönzési tevékenység nem önálló, független tevékenység, hiszen számos ponton kapcsolódik az önkormányzat által végzett komplex tevékenységekhez. Ennek megfelelően a befektetéseket ösztönző stratégia a fejlesztési dokumentumok között egy speciális részterületre fókuszál. Az önkormányzati stratégiának figyelembe kell vennie a nemzeti, uniós fejlesztési stratégiai keretrendszert is.

1.1. Hogyan segíthetik az önkormányzatok a helyi gazdasági fejlődést?

A helyi gazdaságfejlesztés célja az adott térség gazdasági teljesítményének és valamennyi ott élők életminőségének javítása. A helyi gazdaságfejlesztés egy olyan folyamat, amelyben a köz-, a vállalkozói és a civil szféra közösen törekszik jobb feltételeket teremteni a gazdasági növekedéshez és a foglalkoztatáshoz.³

A jól működő helyi gazdaság érett helyi közösséget feltételez – és fordítva: az erős helyi gazdaság a helyi közösséget is építheti. A helyi gazdaságfejlesztés nem feltétlenül forrásaiban vagy eszközeiben különbözik az általános gazdaságfejlesztéstől, hanem módszerében, amelynek központi eleme a helyi kezdeményezés és a kontroll. A helyi közösség ezért nemcsak a helyi gazdaságfejlesztés elindításakor, az igények megfogalmazásakor, a tervezés fázisában fontos, hanem szükséges a folyamat működtetéséhez is.⁴

A helyi közösség fejlesztése időigényes folyamat, de erős közösségi érzést, együttműködési készséget, konfliktuskezelési képességet adhat. A társadalmi részvétellel történő tervezés gyakorlati tapasztalata és élménye is hozzájárul az egészséges csapatszellem kialakításához, az önmérséklet és szolidaritás megjelenéséhez, erősödéséhez.⁵

A település gazdasági fejlődése szoros összefüggést mutat a versenyképességével. Ezen tényezőket szokás a *versenyképesség alaptényezőinek* nevezni.⁶

² Möt. 116. § (3).

³ SWINBURN et al. 2006, 1.

⁴ CZENE–RICZ 2010.

⁵ MOLNÁR et al. 2014.

⁶ LENGYEL 2003.

- *Kutatás-fejlesztés.* Lényegében az új tudás létrehozására és az innovációra való képesség. Ez sok esetben, bár nem feltétlenül a kutatás-fejlesztéshez kötődik. A kategória tényleges jelentése tehát a valóságban egy kicsit tágabb, mint amit a megnevezés sugall.
- *Infrastruktúra és humán tőke.* A vállalati működést és költségszintet befolyásoló háttérfeltételek, amelyek egyrészt „kézzelfogható” (fizikai) elemeket jelentenek (például úthálózat, kommunikációs infrastruktúra), másrészt olyan „puha” elemeket, mint az oktatási rendszer hatékonysága.
- *Térségen kívülről jövő befektetések/tőkevonzás.* A külföldről vagy más hazai régiókból érkező működő tőke, amely hatékonyabb termelési eljárások meghonosításához, új munkahelyek létrehozásához és beszállítói kapcsolatok kiépítéséhez vezethet (sajnos nem szükségszerűen).
- *Kis- és középvállalkozások.* Munkahelyteremtő képességük és innovációs aktivitásuk révén is jelentősen hozzájárulhatnak a versenyképesség javításához.
- *Intézmények és társadalmi tőke.* Azok a nem piaci tényezők, amelyek hatással vannak a szereplők közti kapcsolatokra, a bizalomból és nem piaci együttműködésből származó előnyök kiaknázására.

1.2. A gazdasági fejlődés alapegysége

A gazdaság valós térszerveződése nem követi a közigazgatási határokat, hanem csomóponti régiókat rajzol ki. Minthogy a helyi gazdaságfejlesztés révén a gazdasági folyamatokba kívánunk beavatkozni, így célszerű a csomóponti szemléletet követni. Ez alapján a helyi gazdaságfejlesztési beavatkozás térsége az úgynevezett lokális térség, amely egy várost és a munkaerő vonzáskörzetét jelenti. A lokális térségen belül a lakosok úgy tudnak munkahelyet váltani, hogy közben nem kell lakhelyet változtatniuk, illetve úgy tudnak lakhelyet váltani, hogy közben nem kell munkahelyet változtatniuk.⁷ A helyi gazdaságfejlesztés tehát egységként tekint a városra és vonzáskörzetére, jóllehet az érintett települések közül szinte mindig van egy domináns (központi szerepéből adódóan). Témánk szempontjából mindennek amiatt van kiemelt jelentősége, mert szükség van a településközi együttműködés erősítésére. Vagyis a stratégiai tervezés kezdetétől a részstratégiák készítéséig (mint amilyen a gazdaságfejlesztési stratégia vagy a településmarketing stratégiája) fontos a környező települések szerepének tisztázása, majd következetes bevonása munkánkba.

1.3. A helyi gazdaságfejlesztés legfontosabb jellemzői

- Helyi kezdeményezésre vagy annak bátorításával jön létre.
- Helyi elköteleződéssel jellemezhető, azaz helyi szereplők (önkormányzat, vállalkozások, civil szervezetek és lakosság) együttműködésével, részvételével és érdekében valósul meg.
- Elsősorban helyi eszközökre, belső erőforrások használatára épít.
- Autonóm, egyedi, helyre jellemző megoldásokra épít.
- Helyi közösség ellenőrzése mellett valósul meg.
- A helyi piac szervezésére irányul.
- A fejlesztett gazdasági tevékenység eredményei alapvetően helyben hasznosulnak.
- Gazdasági célok mellett helyi közösségi, társadalmi célokat vállal.
- Önmagát építő folyamatként valósul meg, stratégiai szemlélettel.

A helyi önkormányzatoknak fontos szerepük van a gazdasági fejlődésben, mert befolyásolni tudják a gazdasági fejlődéshez szükséges tényezőket.

⁷ LENGYEL 2010.

1.4. Az önkormányzatok tevékenységeinek hatása a gazdasági fejlődésre

Alaptevékenység	Befolyás a gazdasági fejlődésre
Vezeti a közösséget	<ul style="list-style-type: none"> • Az önkormányzat a közösség vezetőjeként képes elkötelezetté tenni a közösség irányába más helyi, regionális és országos vezetőket a gazdasági fejlesztés érdekében. A testület által vállalt tevékenységeknek a közösség által kitűzött célok irányába kell hatniuk. • Valamely speciális tevékenység, erőforrás vagy változás érdekében végzett lobbitevékenység új lehetőségeket nyithat a helyi közösségnek erőforrásai és képességeik hasznosítására.
Lehetőségeket teremt	<ul style="list-style-type: none"> • A körülményektől és forrásoktól függően az önkormányzat gazdasági tevékenységet folytathat egyedül vagy másokkal összefogva, mint amilyen a területhasznosítás, amely katalizátora lehet a további gazdasági fejlődésnek. • Befektető-, illetve vállalkozóbarát infrastrukturális fejlesztést végez. • Ösztönzőket alkothat (például: engedmények, szabadnapok, kiadások átcsoportosítása vagy az önkormányzat eszközeinek használata), amelyek pozitív irányba terelik a vállalatok és felhasználók viselkedését vagy helyben tartja, illetve odavonzza őket. • Információáramlás biztosítása a vállalkozások és felhasználók között, ami létszükséglet a helyi termékek és szolgáltatások iránti kereslet generálásához. • Marketing és kommunikáció: az önkormányzat saját forrásait használhatja a helyi promóciós tevékenységre, mint például prospektusok gyártása turisztikai, befektetők vonzásának céljával. Az ügyfélszolgálat az önkormányzat promóciós tevékenységének kritikus része.
Szabályoz	<ul style="list-style-type: none"> • A helyi rendeletalkotás lehetőséget teremt az önkormányzatoknak bizonyos tevékenységek szabályozására (a versenyjogi szabályok tiszteletben tartásával), ami befolyással bír a helyi gazdasági tevékenységekre, például egyablakos rendszer bevezetése, adókedvezmények nyújtása.
Tervez	<ul style="list-style-type: none"> • Az önkormányzatoknak a terveik hierarchiájába kell illeszteniük a gazdaságfejlesztési és településmarketing tevékenységet a helyi gazdaság fejlesztése érdekében. • A településrendezési terveken keresztül az önkormányzatok mind pozitív, mind pedig negatív hatást tudnak kiváltani a helyi gazdaság alakulására.
Szolgáltatásokat nyújt	<ul style="list-style-type: none"> • A szolgáltatások nyújtása és azok elérhetővé tétele a helyi önkormányzatok alapvető funkciója. A hagyományos szolgáltatások és az új igényekre kialakított új szolgáltatások megbízható nyújtása támogatja a fejlesztés lehetőségeit.

1. táblázat: Az önkormányzatok alaptevékenységeinek hatása a gazdasági fejlődésre

1.5. A gazdaságfejlesztés öt lépése

A helyi önkormányzatok számára a legfontosabb lépés, hogy a tervezési logika mentén a stratégiai tervezés részévé váljon mind a gazdasági fejlesztés, mind pedig a településmarketing. A gazdaságfejlesztés öt egyszerű lépését 3-5 évente felül kell vizsgálni, az önkormányzat többi stratégiai dokumentumaival együtt. Az öt lépés a következő:

- *A meglevő környezet feltérképezése.* A közösség fő problémáinak, kérdéseinek és céljainak azonosítása, valamennyi alapinformáció begyűjtése (történelmi, földrajzi, demográfiai, gazdasági jellegű adatok), a kialakult folyamatok, trendek vizsgálata. Mindezt helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi összefüggésekbe kell illeszteni.
- *Versenyképességi elemzés.* Az adatok feldolgozása, elemzése: stratégiai vagyon és tőke, értékesítési láncok elemzése, import és export elemzése, klaszterek feltérképezése (turizmus és ipar), infrastruktúra elemzése. Versenyképességi elemzés a feldolgozott adatokból: SWOT (erőségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések), PEST (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai) vagy gyémántmodell (vállalati rivalizáció, kereslet, támogató ipar, tényezők állapota, innováció). A folyamat végére körvonalazódnak a versenyelőnyök és a versenyhátrányok.
- *Konzultáció, széles körű egyeztetés.* A közösség bevonásán keresztül gazdaságfejlesztési jövőkép meghatározása. A közösség bevonásának célja új információk begyűjtése, meglevő információk helyénvalóságának bizonyítása, kulcsszereplők támogatásának megszerzése, bevonása, prioritási keretek meghatározása, periodikusan technikák sorának alkalmazása. A gazdaságfejlesztési jövőkép meghatározásának kapcsolódnia kell az önkormányzat meglevő terveihez, és a végén a következő eredményeink lesznek: meghatároztuk a lehetőségeket, projekteket, a közösségi prioritásokat, a helyi történelmet, földrajzot, demográfiát és gazdaságot.
- *A lehetőségek azonosítása.* Projektek meghatározása, valamint a prioritást élvező lehetőségek definiálása. Az előző lépésben azonosított lehetőségek konszolidációja, valamennyi között a kapcsolatok tisztázása, az önkormányzat forrásainak legjobb hasznosítása a lehetőségek mentén, az egyéb kulcsszereplők és az azoktól való elvárások meghatározása. A lehetőségek priorizálásának reálisnak és működőképesnek kell lennie, helyi és politikai támogatást kell élveznie, meg kell teremteni a sorrendet rövid-, közép- és hosszú távú listákkal. A megvalósítható és reális projektek érdekében halasszuk el a nem reális és nem működőképes projekteket, de ne dobjuk ki őket.
- *Végrehajtás és nyomon követés.* Az akciótervek és végrehajtási tervek elkészítése, valamint a teljesítmény nyomon követése, kommunikáció. Az akciótervek magukban foglalják a fő feladatokat és tevékenységeket, megfelelő forrásallokációval és a felelősségi rendszer meghatározásával. Meg kell határozni a felülvizsgálati mechanizmusokat és a támogató forrásokat. Munkaprogram összeállítása: mérföldkövek, időtartam, költségek, kimenetek, vezetés és kulcsszereplők.

A teljesítménymérés magában foglalja az indikátorok és célok meghatározását, a mérési rendszert. Láthatóvá kell tenni a folyamatokat és a sikereket a közösség számára.

1.6. A turizmusfejlesztés szerepe a tőkevonzásban

A gazdaságfejlesztésen belül érdemes a turizmus fejlesztésének külön figyelmet szentelni, mivel egy dinamikusan fejlődő ágazatról van szó, amelynek, a KSH szatellit számla adatai szerint, 2018-ban a turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,8%-a, a közvetett hatásokat is magában foglaló hozzájárulása pedig a GDP 10,7%-a. A turisztikai ágazatokban betöltött állások száma

428 ezer fő, a munkahelyek 10,0%-át a turizmus generálta közvetlenül, a közvetlen és közvetett hatásokat összesítve pedig a nemzetgazdasági foglalkoztatottság 13,2%-át adja a turizmus.⁸

A turizmus fejlesztése sok önkormányzat stratégiai terveiben megjelenik lehetőségként. Azonban számba kell venni, hogy mekkora erőforrás befektetésével milyen eredmény érhető el az önkormányzat részéről, alaposan megfontolva az önkormányzat szerepét a fejlesztésben. Csak egy jól átgondolt, megfelelően kivitelezett, széles körű társadalmi részvételi folyamat eredményeképpen született önkormányzati helyi gazdaságfejlesztési stratégia lehet az alapja az önkormányzat erőforrásait lekötő turizmusfejlesztésnek. Az alábbi táblázatból jól látható például a második részben taglalt Hévíz jó példája, ahol az önkormányzat folyamatosan sok munkát fektet a nemzetközi kapcsolataiba, és ez meg is mutatkozik az eredményekben.

A legnépszerűbb magyarországi települések, 2018 (a kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált vendégéjszakák száma és változása)									
Összes vendégforgalom				Belföldi vendégforgalom			Külföldi vendégforgalom		
Település	Vendégéjszakák		Település	Vendégéjszakák		Település	Vendégéjszakák		
	száma	2018/2017		száma	2018/2017		száma	2018/2017	
1. Budapest	10 370 479	+3,0%	Budapest	1 326 904	+8,3%	Budapest	9 043 575	+2,2%	
2. Hévíz	1 135 549	+0,5%	Hajdúszoboszló	629 474	+3,1%	Hévíz	691 551	-0,8%	
3. Hajdúszoboszló	991 103	+3,6%	Zalakaros	488 615	+16,2%	Bük	432 990	-4,6%	
4. Bük	740 158	-0,3%	Hévíz	443 998	+2,5%	Hajdúszoboszló	361 629	+4,5%	
5. Balatonfüred	725 449	+4,4%	Balatonfüred	438 780	+4,0%	Sárvár	288 301	-0,9%	
6. Zalakaros	638 069	+15,1%	Siófok	426 066	-10,0%	Balatonfüred	286 669	+5,0%	
7. Siófok	632 667	-12,0%	Gyula	383 011	+12,1%	Győr	235 609	+12,0%	
8. Sárvár	494 970	+2,3%	Miskolc	346 506	+12,7%	Siófok	206 601	-15,8%	
9. Győr	475 951	+14,0%	Eger	311 895	-1,4%	Zalakaros	149 454	+11,7%	
10. Szeged	442 240	+6,5%	Bük	307 168	+6,5%	Szeged	144 994	+7,4%	
11. Gyula	435 164	+12,0%	Sopron	301 073	+6,7%	Debrecen	143 748	+20,2%	
12. Eger	434 529	-1,9%	Szeged	297 246	+6,1%	Eger	122 634	-3,4%	
13. Miskolc	422 048	+8,7%	Debrecen	274 919	+8,0%	Vecses	108 286	+37,2%	
14. Debrecen	418 667	+11,9%	Visegrád	244 840	+9,9%	Kecskemét	103 296	+0,9%	
15. Sopron	381 082	+1,3%	Győr	240 342	+16,1%	Hegykő	89 520	+9,7%	
16. Visegrád	270 189	+5,9%	Sárvár	206 669	+7,2%	Mosonmagyaróvár	81 521	-3,8%	
17. Pécs	245 940	-1,5%	Velence	203 453	+2,0%	Sopron	80 009	-14,7%	
18. Kecskemét	236 205	+6,3%	Pécs	182 238	+0,3%	Zamárdi	79 292	+3,0%	
19. Velence	215 102	+2,4%	Zánka	180 628	+27,0%	Miskolc	75 542	-6,7%	
20. Gyöngyös	201 030	-2,7%	Gyöngyös	180 572	-1,2%	Székesfehérvár	73 292	+6,9%	

2. táblázat: A leglátogatottabb magyarországi települések⁹

Fontos figyelemmel kísérni ebben is az országos és regionális terveket. A *Nemzeti turizmusfejlesztési koncepció 2014–2024. Erőt adó Magyarország. A versenyképes turizmus koncepciója* című kiadvány jövőképe szerint 2024-ben Magyarország az egészségturizmus több területén is Európa legnépszerűbb desztinációja lesz. A szakmai célok között találjuk a legfontosabb nemzeti turisztikai termékek sikeres fejlesztését, a stabilan működő turisztikai szervezeti rendszer teljes kiépítését, a belföldi és nemzetközi turisztikai alapmutatók javítását és a sikeres nyitást új piacok felé. A specifikus

⁸ Forrás: <https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon> (Letöltés dátuma: 2020. 02. 03.)

⁹ Forrás: Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt.: A magyarországi kereskedelmi szálláshelyek 2018-as főbb eredményei: https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi_szallashelyek_adatai_2018.pdf (Letöltés dátuma: 2020. 02. 03.)

célok között szerepel az erőt adó Magyarország elérése: innovatív, kreatív és minőségi termék- és kínálatfejlesztés keretében a tematikus és területi fókuszú fejlesztések, a szolgáltatások minőségének emelése, turisztikai K+F+I, gyógyvizek „evidence based” orvosi kutatásai és új területek bekapcsolása: szabadidő-gazdaság, alkonygazdaság, sport.

Ehhez igazodnak az uniós fejlesztési források is, amiket az önkormányzatoknak érdemes figyelemmel kísérniük akkor is, ha nem közvetlenül az önkormányzatok, hanem civil szervezetek vagy helyi vállalkozások lesznek a projektgazdák. A turizmus fejlesztésére több operatív programban is van lehetőség:

- *Gazdaságfejlesztési és innovációs operatív program (GINOP)*. attrakciók, szolgáltatások, desztinációk, nemzeti turisztikai marketing, energiahatékonyság fejlesztése jelenik meg a turisztikai desztinációmenedzsmentek létrehozásán és támogatásán kívül. A természeti és kulturális örökség megőrzése, védelme, fejlesztésének elősegítése és komplex, illetve hálózatos fejlesztései.
- *A Versenyképes Közép-Magyarország operatív program (VEKOP)* támogatási lehetőségei.
- *A Terület- és településfejlesztési operatív program (TOP)* keretében támogatható a kisléptékű szolgáltatások és az attrakciók fejlesztése.
- *A Vidékfejlesztési operatív program (VP)* keretében támogatható a mezőgazdasági tevékenységek diverzifikálása keretében szálláshelyek fejlesztése, a helyi, kézműves termékek előállítása. CLLD-támogatások keretében támogathatók az alulról jövő helyi kezdeményezések, a helyi stratégia alapján (helyi akciócsoportok készítik).

Az önkormányzat nemzetközi kapcsolatainak alakításához, amennyiben az a turizmus fejlesztését is célozza, figyelembe kell venni a turisztikai trendeket.

A fontosabb küldőországok vendégforgalmának alakulása a kereskedelmi szálláshelyeken és a szállodákban, 2018

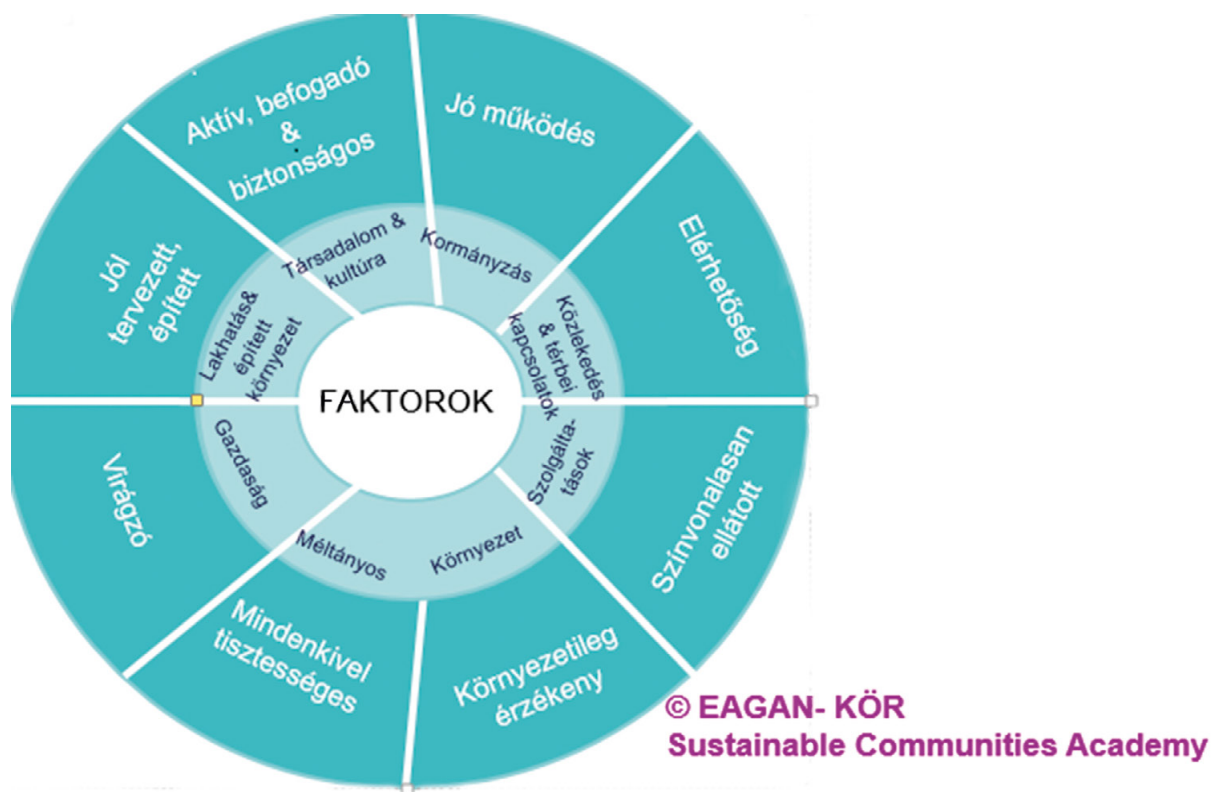
Küldőország	Kereskedelmi szálláshely						Szálloda					
	Vendég			Vendégéjszaka			Vendég			Vendégéjszaka		
	fő	2018/2017		éjszaka	2018/2017		fő	2018/2017		éjszaka	2018/2017	
		%	fő		%	éjszaka		%	fő		%	éjszaka
Németország	634 678	+5,7%	+34 017	2 083 124	+0,5%	+10 024	518 468	+5,3%	+26 053	1 542 138	+1,5%	+23 264
Egyesült Királyság	403 408	+5,0%	+19 210	1 050 480	+2,5%	+25 724	357 632	+6,4%	+21 402	923 298	+3,1%	+27 737
Csehország	312 878	+6,0%	+17 799	933 879	+5,2%	+46 079	247 893	+4,6%	+10 997	736 770	+2,9%	+21 059
Ausztria	328 595	-0,1%	-333	845 139	-1,8%	-15 295	274 895	-1,0%	-2 757	669 789	-2,1%	-14 201
Amerikai Egyesült Államok	369 511	+26,9%	+78 435	842 491	+12,7%	+95 172	340 545	+29,0%	+76 487	763 143	+12,5%	+84 727
Lengyelország	289 661	+0,8%	+2 173	753 096	+0,4%	+3 130	176 399	-3,0%	-5 468	397 987	-7,1%	-30 204
Olaszország	250 750	-3,4%	-8 699	690 160	-2,7%	-19 429	224 594	-4,5%	-10 570	614 331	-4,2%	-26 691
Oroszország	177 647	+4,2%	+7 192	682 018	+1,0%	+7 073	161 583	+1,3%	+2 090	638 627	-0,9%	-5 509
Románia	303 525	+5,1%	+14 723	609 093	+7,2%	+40 760	251 032	+3,9%	+9 322	479 593	+5,0%	+22 715
Szlovákia	209 302	-0,7%	-1 404	473 217	-1,6%	-7 513	164 274	+0,5%	+861	364 656	-1,9%	-7 115

3. táblázat: Az első 10 küldő ország 2018-ban¹⁰

¹⁰ Forrás: Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt.: A magyarországi kereskedelmi szálláshelyek 2018-as főbb eredményei: https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi_szallashelyek_adatai_2018.pdf (Letöltés dátuma: 2020. 02. 03.)

1.7. Miért van szükség településmarketingre?

Egy település sikeréhez marketing is kell. A siker meghatározása már sokkal bonyolultabb: lehet értelmezni sikeres várospolitikaként, sikeres fenntarthatósági politikaként, sikerként a városversenyben, az élhetőség szempontjából.¹¹ Egy helyi önkormányzat számára a legfontosabb a lakosainak az érdeke, így sikerként értelmezhető minden olyan tevékenység, ami jobba teszi az ott lakók életét. A települési életminőséget befolyásoló tényezőket az alábbiak szerint lehet legjobban összefoglalni.



1. ábra: Az Eagan-kör: a fenntartható települések készségei¹²

Az önkormányzatok azon tevékenysége, hogy polgáraiknak folyamatosan megfelelő minőségű életre adjanak lehetőséget, fenntartható fejlesztéssel valósítható meg. A fenntarthatóság a környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások miatt egyre nagyobb hangsúlyt kap az önkormányzatok mindennapi tevékenységében. A hazai fejlesztésekben az is világosan látszik, hogy a 2020 utáni átalakuló uniós finanszírozás új kihívások elé állítja hazánkat. Az uniós csatlakozás óta eltelt évek fejlesztési gyakorlata és tapasztalatai pedig arra is rávilágítottak, hogy nem csupán pazarlás, hanem egyenesen károkozás, ha nem fenntartható fejlesztéseket hajtanak végre. Az a szociális foglalkoztatási program, ami csak pályázati támogatásból volt finanszírozható, és aztán be kellett fejezni, rosszabb helyzetben hagyta a célcsoportját, mint a kiinduló állapot volt, hiszen például megszűnt az a munka, amely új célt és értelmet adott a beteg embereknek. Az önkormányzat tevékenységével kapcsolatos fenntarthatósági elvárást jól foglalja össze Sir John Eagan megfogalmazása: „A fenntartható települések kielégítik a ma és jövő lakóinak, gyerekeiknek és más használóinak sokféle igényét. Hozzájárulnak ahhoz, hogy minőségi életet éljenek az emberek, és lehetőségeket és választásokat biztosítanak számukra.

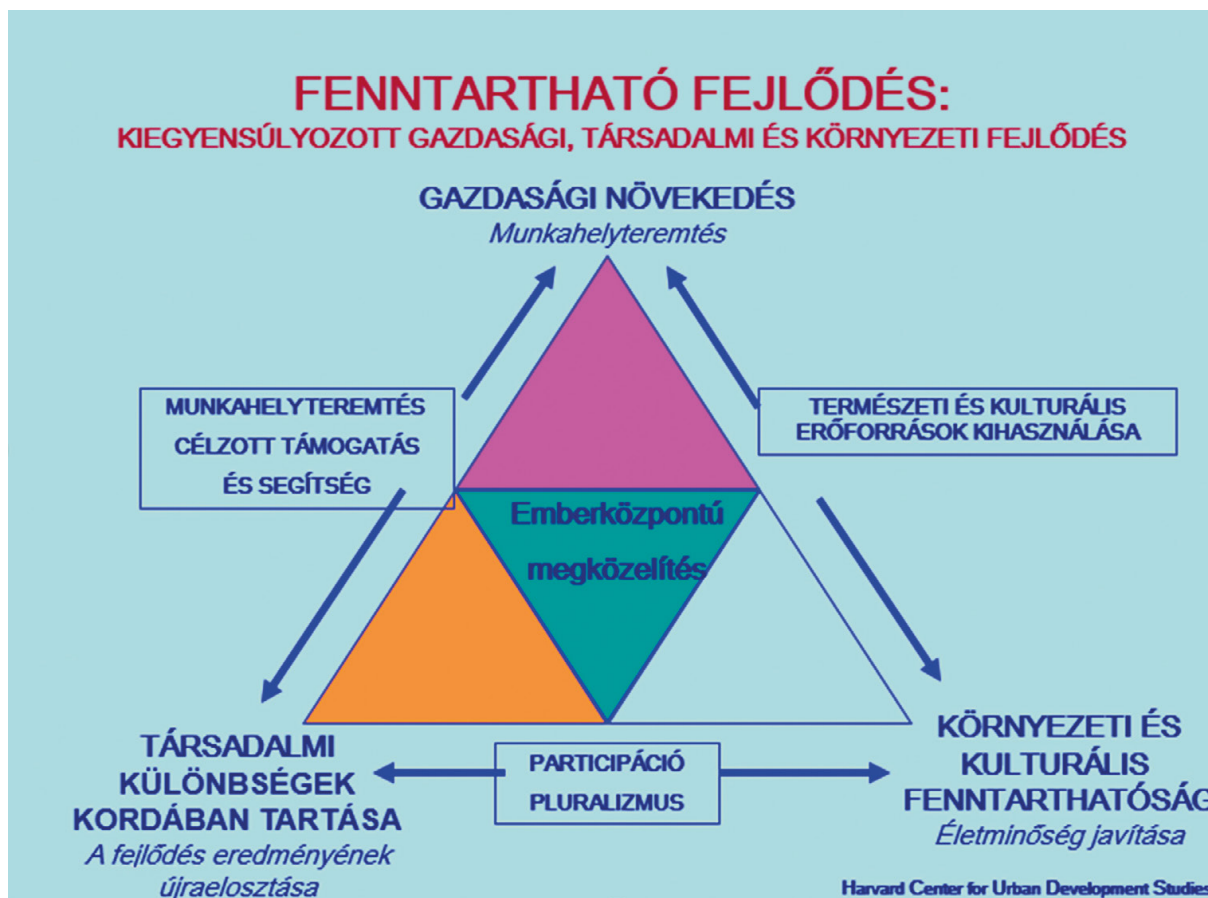
¹¹ A Mercer tanácsadó cég évente nyilvánosságra hozza a 39 indikátor összehasonlításával születő listáját a világ legélhetőbb városairól. 2017-ben ismét Bécs vezet a rangsort, és az első tíz között több német város szerepel.

¹² The Egan Review, 2004.

„Úgy teszik mindezt, hogy közben hatékonyan használják az erőforrásokat, javítják a környezetet, erősítik a társadalmi kohéziót és javítják a gazdasági jólétet.”

A fenntartható települések:

- a tágran értelmezett életminőség javulását szolgálják, amely nem szűkíthető le az anyagi jólétre,
- védik a környezet minőségét, biztosítják a demokratikus jogok érvényesülését, a természeti erőforrásokhoz, valamint a társadalom nyújtotta szolgáltatásokhoz és intézményekhez való hozzáférést,
- garantálják a teljes testi, lelki egészséget, a szabadidőt és a biztonságot.



2. ábra: A fenntartható fejlődés

1.7.1. Demokrácia és tőkevonzás, településfejlesztés

Az Möt. értelmében a helyi önkormányzás kifejezi és megvalósítja a helyi közakaratot.¹³ Az igazi sikert abban lehet lemérni, hogy az vajon a helyiek akaratát tükrözi-e. Érdemes-e a településünket a marketing legjobb eszközeivel eladni olyan befektetőknek, akiknek az üzleti tevékenysége nem-

¹³ A helyi önkormányzás a település, valamint a megye választópolgárai közösségének joga, melynek során érvényre jut az állampolgári felelősségérzet, kibontakozik az alkotó együttműködés a helyi közösségen belül. A helyi önkormányzás a helyi közügyekben demokratikus módon, széles körű nyilvánosságot teremtve kifejezi és megvalósítja a helyi közakaratot. A helyi önkormányzás joga a települések (települési önkormányzatok) és a megyék (területi önkormányzatok) választópolgárainak közösségét illeti meg.

kívánatos a helyiek szemében? A helyi politikai és gazdasági viszonyok ennél összetettebbek, ám előfordult, hogy végül nem épült injekciós tűket gyártó üzem egy településen, mert a városvezetés kitaró munkája ellenére a helyi népszavazás másként döntött.¹⁴

1.7.2. A versenyképesség

A 21. században azok a települések mondhatják magukat versenyképesnek, amelyekről lakosaik, vállalkozóik és vendégeik egyaránt élhető környezetként beszélnek, és amelyek az élhetőség képzetét keltik az odaköltözők, az odatelepülők fejében. A települések egyre kiélezettebb versenyében racionális alapokon nyugvó, érzelmi töltetű és egymással gyakran keveredő érvek, ellenérvek ütköznek.¹⁵ A döntéshozók számára ma viszonylag korlátozott idő és – az internetnek köszönhetően – szinte feldolgozhatatlan mennyiségű információ áll rendelkezésre, hogy határozzanak egy ingatlanvásárlásról, egy vállalkozás új telephelyének kiválasztásáról, egy nemzetközi sportverseny vagy éppen egy kongresszus színhelyéről, egy körutazás állomásairól. Ezt a döntést a döntéshozatali eljárásban részt vevők fejében élő kép, azaz a települések imázsa is leegyszerűsítheti.¹⁶ A média, a személyes tapasztalat, a rokonok és ismerősök által elmondottak, a marketing eszköztárai, az internetes felületek, a blogok, fórumok, Facebook-üzenetek is formálhatják a településekről kialakult képet. A kedvező imázssal rendelkező települések többnyire kényszerrel arra, hogy a társadalmi versenyképességet befolyásoló tényezők (például a közbiztonság, a környezeti állapot, a szociális és oktatási intézmények, a szabadidős-kulturális szolgáltatások elérhetősége) kedvező állapotban legyenek, és a gazdasági válság következtében is a lehető legkisebb mértékben erodálódjanak.¹⁷ A települések vezetőinek egzisztenciális és politikai érdeke is lehet, hogy az ott élők szubjektív életminősége jó legyen, hogy szeressenek az adott helységben élni, hogy büszkének legyenek a lakókörnyezetükre, kötődjenek hozzá, hogy erősödjön a területi identitásuk, hiszen az közvetve és közvetlenül is hatással lesz a jólétükre.¹⁸ A versenyképesség értelmezése tehát túllépett a tökevonzás egyoldalú vizsgálatán, mára a társadalmi fejlődés és annak fenntarthatósága, valamint az együttműködési készség egyaránt részét képezik a fogalom tartalmi kiterjedésének.¹⁹

1.8. A településmarketing fogalma

A településmarketing nem más, mint a piaci orientáció megjelenése az önkormányzatok működésében, hiszen településünket, illetve annak meghatározott jellemzőit, adottságait vagy éppen termékeit kívánjuk eladni az általunk kiválasztott célcsoportok (lakosok, turisták, befektetők) részére. *„A településmarketing egy település versenyképességének, komparatív előnyeinek, vonzerejének feltárása, fejlesztése, realizálásának segítése, kommunikálása a sokoldalú, jóléti fejlesztési (gazdasági, életmódbeli) célok elérésének érdekében, szolgálatában.”*²⁰

A településmarketing során az önkormányzatok úgy alakítják „terméküket” (a települést), hogy az a felhasználók (lakosok, vállalkozók, turisták) elvárásainak minél inkább megfeleljen. Ebből is látható, hogy a marketing nem egyenlő a kommunikációval vagy a reklámmal, hiszen az nem elegendő a potenciális vásárlók megnyeréséhez: ahhoz termék, vagyis a település tudatos fejlesztése is szükséges.

¹⁴ Veresegyházon egy amerikai érdekeltségű cég fecskendőgyárának terveiről (2007-ben) van szó.

¹⁵ LENGYEL–RECHNITZER 2000.

¹⁶ PISKÓTI 2012.

¹⁷ SZIRMAI 2010a.

¹⁸ PAASI 1989; DELLER–DISSART 2000.

¹⁹ SZIRMAI 2010b; SZENTES 2012; MICHALKÓ 2015.

²⁰ PISKÓTI et al. 2002, 362.

1.9. A településmarketing tervezése, lépései

A településmarketing a marketingtudományból fejlődött ki; annak egy speciális szakterülete, annak a rendszerébe illeszkedik. Természetesen a település különleges termék – a marketing szóhasználatával.

A településmarketing esetében is beszélhetünk az ún. 4P-ről, amelynek jelentése: a termék (Product) maga a település. Ennek az árát – a benne élő emberekkel együtt – lehetetlen meghatározni, tehát nincs is ára (Price). Az adásvétel során a település nem változtat helyet (Place), a vevő nem viheti el, sőt a tulajdonviszonya sem változik semmilyen értelemben egy adásvétel alatt. A reklámtevékenység (Promotion) pedig marketing, hiszen piacra viteli stratégia.

A településmarketing ugyan nagyon szoros kapcsolatban áll a település stratégiai tervezésével, a befektetőösztönzéssel vagy a turisztikai propagandával, ám ezekkel nem azonos és nem helyettesíthető. A településmarketing tárgya a *település hírneve*, aminek két komponense van:

- a *település arculata* (corporation identity) és
- a *PR (public relations)*, ami felöleli a fenti, települési életminőséget befolyásoló tényezőket, így a város konkrét szolgáltatásait, gazdasági környezetét, történelmét, műemlékeit, kultúráját, hagyományait, természeti és társadalmi környezetét.

A településmarketing *célcsoportjai*: a település saját lakossága, a tőkét működtető gazdasági menedzserek (operátorok), a tőke tulajdonosai, fejlesztői és a fogyasztók (turisták, diákok, betegek, vásárlók).

A településmarketing egyben *kompetenciemarketing* is, hiszen a vevő (a saját lakosság, az operátor, a fejlesztő és a fogyasztó) a település „megvásárlásával” bizalmat vesz: elhiszi, hogy az adott településen érdemes lakni, dolgozni, termelni, beruházni, odalátogatni és az ottani szolgáltatásokat igénybe venni. A vevő ezzel a termék (a település) kínálatát, képességét, értékét és alkalmasságát, vagyis kompetenciáját vette meg. Az ilyen, a bizalmat eladásra kínáló tevékenységet nevezi kompetenciemarketingnek a szakirodalom.

A településmarketing területei:

- *Audit*: a település erőforrásainak, pozitív és negatív (!) értékeinek, adottságainak felmérése, feltérképezése, listázása, összeírása, leltárba vétele.
- *Szegmentáció*: a település potenciális „vevőinek” csoportosítása, a lehetséges vásárlói célcsoportok kiválasztása, meghatározása, igényeik felmérése.
- *Imázs*: a település arculatának tervezése, a „kirakat” berendezése az audit során meghatározott készletből, a szegmentáció során meghatározott igényekhez igazítva.
- *Kommunikáció*: az imázs eljuttatása a lehetséges és kiválasztott vevőkörhöz, a célcsoportokhoz.

2. AZ AUDIT TÍPUSAI

2.1. Értékaudit

A helymarketingben az értékaudit a termék (a hely) pozitív és negatív tulajdonságainak teljes körű lajstromozását jelenti. Ez jelenti:

- a) a településünk *adottságainak feltérképezését,*
- b) a környezetnek, a piac szerkezetének feltérképezését *a szegmentáció során,*
- c) *a gazdasági és politikai, másodsorban kulturális kapcsolatok feltárását,* amelyet a településünk gazdasági és civil szervezetei fenntartanak más településekkel.

A stratégiaalkotás folyamán az értékaudit kapcsolati rendszerének feltárása után lehetségessé válik annak meghatározása, hogy milyen szempontokból érdemes szegmentálnunk a piacot.

2.2. Imázsaudit

Az imázsauditot négy csoport alkotja:

- a) *Belső imázs:* a lakosok helyi identitása, azon képessége, mennyire tudnak azonosulni a településükkel.
- b) *Külső imázs:* azt jelzi, hogy minden külső szemlélő, más települések lakossága, a vállalkozók, intézmények, szereplők mit gondolnak a településről.
- c) *Partnerimázs:* azon külső szereplőkben élő kép településünkről, akik nem versenytársaink (például a testvértelepülések). Hévíznek a jó gyakorlatok között részletezett önkormányzati tevékenysége említhető itt, ahol tudatos fejlesztési ágazat és településdiplomácia épül a testvértelepülések hálózatára, rendszeresen jelentős eredményeket produkálva.
- d) *Szakmai imázs:* a helymarketing szempontjából legfontosabb elem, azaz a közigazgatás szereplőiben, a potenciális befektetőkben élő kép a településünkről. A befektetők, telephelykeresők, ügyfelek döntését meghatározó három legfontosabb tényezőcsoport: a munkaerő (bérrel és képzettséggel kapcsolatos) költségei, a szállítási költségek és az elérhető szolgáltatások. *A szakmai imázsnak* tartalmaznia kell információkat a következőkről: helyi politikai stabilitás és helyi jogi viszonyok, helyi kereskedelmi tradíciók, helyi vásárlóerő, a versenytársak, a külső imázs, a helyi munkaerőpiac, a helyi társadalom, a helyi adók, a földrajzi, közlekedési helyzetet és a Weber-féle telephelyválasztási opció.²¹

²¹ TÓZSA 2014, 129–157.

Milyen a ...		
...szállítási költség?	...munkaerőköltség?	...a rendelkezésre álló infrastruktúra?
...politikai stabilitás?	...jelenlévő konkurencia?	...helyi munkaerő képzettsége?
...helyi vásárlóerő?	...helyi fogyasztási tradíció?	...helyi imázs (külső CI)?
...jogbiztonság?	...helyi adó?	...helyi társadalom (elfogadó/elutasító)?
...fekvés (nemzetközi tőkeáramlás útvonalához képest; van-e kapuszerep)?		

4. táblázat: A gazdasági telephely kiválasztásának legfontosabb tényezői

Mivel a település gazdasági erejét a benne működő gazdasági tevékenységek összessége adja, a szakmai imázs fontos része a *Weber-féle telephelyválasztási elmélet érvényesülése*. Ennek lényege, hogy a gazdasági döntéshozók, vállalkozások, befektetők szintén auditálják a településünket a saját elvárásaik szerint, és aszerint döntenek, hogy több előnnyel jár-e számukra a településünkön való letelepedés.

2.3. Tevékenységaudit

A településmarketing tudatosításának szintén négy szempontja van: *gazdasági, turisztikai, PR és infrastrukturális*.

1. *Gazdasági szempontok*. A marketingtevékenységben (a promócióban, a szakmai imázsban) ki kell emelni, hogy a település fogadókész a tőkére, a betelepülőket is szívesen látja, megbízható gazdasági környezetet (közlekedés, jogsegély, önkormányzati kapcsolat, kiskereskedelem, vendéglátás, szállás, közbiztonság) biztosít a betelepülőknek. Kell szólni a tevékenységaudit gazdasági aspektusában a helyi gazdasági környezetről (munkanélküliség, bűnözés, vízminőség, nyersanyagok, élővilág, környezetszennyezés), a kiválasztott célcsoportok igényeihez igazodva hangsúlyozni kell a releváns adottságokat (jó közlekedés, infrastruktúra stb.), valamint hogy a település szakmai imázsa milyen felületeken, adathordozókon jelenik meg (újság, tévé, rádió, internet, szórólap stb.).
2. *A turisztikai tevékenység auditja*. A turisták vonzásához a külső településimázst kell vonzó tartalommal feltölteni. Ugyan önkormányzati szempontból elhanyagolhatónak tűnhet a turizmusból származó bevétel a munkahelyteremtő tőkéhez képest, azonban a turisták a lehető leghatékonyabb „eszközök” a településünk iránti bizalom eladása során. A személyes információ nem helyettesíthető mással, és ez a lehető leghitelesebb a településről. A településen szervezett rendezvényeknél, turisztikai szolgáltatásoknál figyelni kell, hogy a településre látogatók ne szerezzenek negatív tapasztalatokat. A jó gyakorlatoknál később említett Hévíz képviseli azt a komplex megközelítést, amely sikeresnek bizonyult, tekintve a magas vendégéjszakák éves számát. Összefogással, egymás támogatásával produkálnak szép eredményeket, nemcsak települési, de térségi szinten is. Így versengés helyett közös célok és sikerek születnek: Zalakarossal és a balatoni településekkel együttműködve tervezik programjaikat; helyi szinten pedig valamennyi turisztikai vezető havi rendszerességgel egyeztet egymással és az önkormányzat vezetésével. Fontos megemlíteni, hogy *a vezetők a településmarketing tervezésekor különösen figyelemmel legyenek a település stratégiájára*, amelynek tükröznie kell a lakosok igényeit és elvárásait. A turizmus és a helyi lakosok viszonya nem mindig zavartalan. Még azokon a településeken is előfordulhat lakossági tiltakozás a turizmus hátrányai miatt, ahol tradíciói vannak a magas látogatottságnak. Egy olyan település esetében, ahol a turizmus fellendítését tűzik ki célul, miközben az eddig nem volt húzóágazat, különösen számolni kell a negatív hatásokkal is. Egy település polgármestere a Duna-kanyarból

fogalmazta meg találón: a helyiek lopakodó turistákat szeretnének: jöjjenek és költsék náluk a pénzüket, vigyék a település jó hírét, ám halkán járjanak, ne hangoskodjanak, ne dobálják el a szemetet...

3. *A PR, vagyis a kommunikáció:* a településmarketingben célcsoportok szerint differenciált kell legyen: más fontos a lakosoknak, a turistáknak, a diákoknak, az állami szervezeteknek. Fontos a sajtóval való jó kapcsolat kialakítása, mert az önkormányzat az esetleges negatív külső imázst ezen keresztül tudja változtatni.
4. *A tevékenységaudit infrastruktúrális része* a település szolgáltatásaira koncentrálni, azon belül is különösen az alábbiakra: közlekedés, tömegközlekedés, szálláshelyek, vendéglátóhelyek, köztisztaság, személyi biztonság, rendvédelem, a gazdasági irányítás helyhatósági ügyintézése, vállalkozások nyilvántartásba vétele, adóztatása, ingatlan-ügyintézés stb.

Technikai, műszaki infrastruktúra	Humán infrastruktúra
Szállás	Oktatás
Szállítás, közlekedés	Szociális ellátás
Közütemi szolgáltatások:	Egészségügyi ellátás
Vezetékes vízellátás	Társadalombiztosítás
Energia ellátás	Közbiztonság, rendfenntartás
Szennyvíz- és hulladékkezelés	Pénzügyi szolgáltatások
Telekommunikációs hálózatok	Személyi szolgáltatások
Árvízvédelem	Jogi környezet
Környezetvédelem	Katasztrófamenedzsment
Természetvédelem	Védelem

5. táblázat: A gazdasági telephely kiválasztásának legfontosabb tényezői

A település sikeres helymarketingjéhez a fenti területek mindegyikére szükség van, különben a szakmai arculat iránti bizalom nem lesz eladható.

A PR és a piac szegmentációja a településmarketing során nagyon különbözhet, attól függően, milyen adottságokkal bíró településről beszélünk. Általában a következő hármas célcsoportot lehet megkülönböztetni:

1. Természetes személyek: saját lakosság, más településekről érkezettek (munkavállalás, turisztika, tanulás, egészségügyi szolgáltatások igénybevétele miatt).
2. Gazdaságirányító célcsoportok: befektetők, kkv-k, menedzserek.
3. Közigazgatási célcsoportok: állami szervezetek, más önkormányzatok.

3. TURISZTIKAI TELEPÜLÉSMARKETING

A turizmus marketingjével kapcsolatban minden településnek érdemes a következőket figyelembe venni:

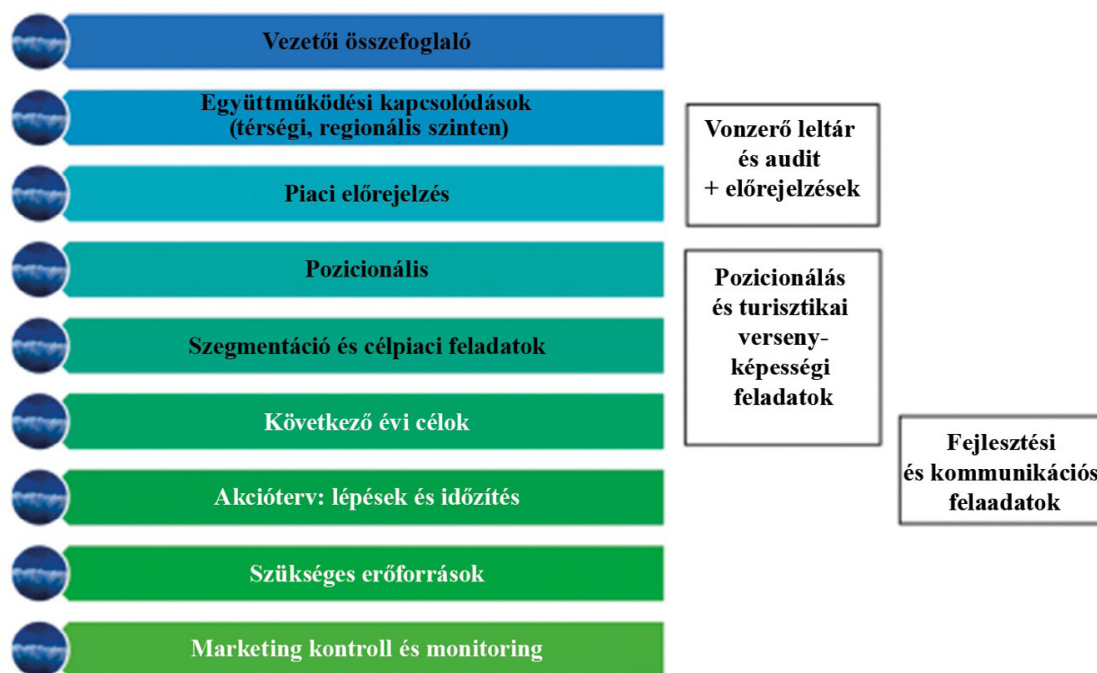
- A turizmus egyszerre lehet belföldi és külföldi – tehát minden célcsoportot a megfelelő előnyök felvillantásával kell a településre vonzani.
- A turizmus szezonális, azaz a vendégek „áramlása” nem folyamatos, hanem hullámzik, amit természetesen a marketingnek előzetesen is tudnia kell, és készen kell állnia a hullámok „kisimítására”.
- A turizmus összetett, azaz a marketingüzeneteknek leegyszerűsítve csak annyit kell ígérniük, amennyit a település szolgáltatói képesek is teljesíteni. Ne felejtsük el, hogy a települési marketing a szolgáltatásoknak csak egy kevés hányadára hat közvetlenül (például a szálláshelyi kiszolgálás színvonalára már nem).
- A turizmus iparágát alkotó szervezetek és vállalkozások többsége kis- és középvállalkozás, ez pedig nagyszámú szereplőt (és érdeket) jelent már egy kistelepülésen is.
- A turizmus valójában a település mint termék leképezése, azaz a turizmus képes eladni a települést az érdeklődőknek (természetesen csak akkor, ha sikerült vonzó formában bemutatni magát). A turizmus pedig hozzájárulhat ahhoz is, hogy egyrészt a megteremtődő településkép (imázs) további érdeklődést generáljon, és a legközelebbi „befektetővadászat” alkalmával a turizmusban érintett település előnyösebb helyzetbe kerüljön más, a turizmusban nem aktív településekkel szemben. A települési turizmusmarketing tehát nem csak önmagában értelmezhető és értelmezendő.

A marketingtevékenységnek *állandó visszacsatolási folyamatot* kell követnie. Ez azt jelenti, hogy mindig szükséges a ki nem elégített piaci igények feltárása, értékelése és adott esetben termékként való megjelenítése. Azonban – éppen a proaktivitásból adódóan – a turisztikai úti célok esetében is kialakíthatók olyan termékek, amelyeknek megfelelő piaci bevezetésével újabb kereslet (új piaci szegmens) generálható. Mindezen folyamatok mögött a *marketingkutatás* és a szakmai alapokon nyugvó *turisztikai termékfejlesztés* kettőse áll. A marketing formálja a látogatók elképzeléseit és attitűdjét, valamint útmutatást ad, hogy hogyan tapasztalják meg legjobban a települést. A promóció és az információnyújtás kombinációjára van szükség ahhoz, hogy befolyásolni tudjuk látogatóinkat megérkezésük előtt, alatt és után. Ezeket a teendőket a marketingterv vázolja. A marketingtervnek három fő alkotóeleme van:

- turisztikai leltár,
- stratégia és
- marketingterv, amely tartalmazza az akciótervet is.

Mindegyik lépés lehetőséget ad annak megfontolásához és megtervezéséhez, hogy hogyan járulhat hozzá a marketing a település- és desztinációmenedzsmenthez.²²

²² PUCZKÓ 2015.



3. ábra: A turisztikai marketingstratégia készítésének folyamata²³

3.1. Jó példa: Salzburg város turisztikai marketingje

A turisztikai célú településmarketing jó példája Salzburg város tevékenysége. Salzburg tekinthető a mai Ausztria legrégebb városának, emlegetik az „Alpok kapujaként” is. Salzburg turisztikai honlapja 10 nyelven működik (és nem automatikus, silány minőségű fordítóprogrammal!). Egy helyről kiindulva minden megszervezhető és foglalható, amire csak egy turista vágyik, érkezzen akármilyen preferenciákkal a városba. A nagyon átgondolt honlap úgy kínál turisztikai attrakciókat a városból, hogy „megtartja” látogatóját: nagyon széles az általa nyújtott információk köre, mégsem tűnik túl bonyolultnak. A város marketingje Mozartra épül: Mozart-golyó, Mozart-fürdőkacsa, Mozart-fagylalt: mi mindent nem neveztek el Salzburg híres szülöttéről! A várost, ahol Wolfgang Amadeus Mozart született és felnőtt, méltán nevezik Mozart városának. Az ide érkező látogatók minden szegletben Mozart nyomaiba botlanak. Tematikus városnézés, vacsora, koncertek és múzeumok vonzzák a turistákat a híres zeneszerző nevének fémjelével.

3.2. A településmarketing mérési lehetőségei

Két fő módszer áll a településmarketing mérésének céljából az önkormányzatok rendelkezésre: a *SWOT-elemzés* és a *teljesítmény–fontosság portfólió*.

A SWOT-elemzés (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek) a helymarketingben a következőképpen alkalmazható: az erősségek a hely (komparatív) előnyeit jelentik. A gyengeségek a hely hátrányait foglalják össze. A lehetőségek a (külső) tőkevonzás esélyeit összegzik. A veszélyek belső elemeket takarnak, amelyek a belső imázs eladási hiánya vagy sikertelensége következtében lerontják a hely társadalmi és természeti környezetét, következtében eladhatatlanná teszik a hely arculata iránti bizalmat.

²³ PUCZKÓ 2015, 65.

A teljesítmény–fontosság portfólióban a „teljesítmény” alatt a településünk auditált adottságegyüttesét, értékeit tekintjük, mégpedig úgy, hogy a kedvezőekből (vagyis az erősségekből és a lehetőségekből) levonjuk a kedvezőtleneket (a gyengeségeket és a veszélyeket). A vízszintes tengelyen „fontosság” alatt pedig a településünkre látogatók számát tüntetjük fel egy időperiódusban.

A teljesítmény – fontosság mátrix értelmezése a helymarketingben				
ELŐNYÖK	sok	<p>Kevés látogató (a kedvezőtlen külső CI és az elégtelen marketing és PR miatt), bár az előnyök fel vannak tárva.</p> <p>Stratégia: el kell indítani a helymarketinget.</p> <p>MARKETINGRE van szükség</p>	<p>Sok látogató, elegendő felárt előny.</p> <p>Stratégia: az előnyök és a marketingtevékenység „emlékeztető” fenntartása.</p> <p>MONITORING és FENNTARTÁS szükséges.</p>	
	kevés	<p>Kevés látogató, kevés feltárt előny.</p> <p>Stratégia: el kell kezdeni az előnyök feltárását, azonosítását és/vagy kreálását; valamint el kell kezdeni a marketingtevékenységet.</p> <p>ELŐNYÖKRE és MARKETINGRE van szükség.</p>	<p>Sok látogató (a kedvező külső CI és a megfelelő marketing és PR miatt), de az előnyök vagy hiányoznak, vagy nincsenek feltárva. Stratégia: az előnyök feltárására, vagy kreálására kell koncentrálni.</p> <p>ELŐNYÖKRE van szükség.</p>	
		kevés	BEFEKTETŐK, LÁTOGATÓK	sok

6. táblázat: A teljesítmény–fontosság mátrix a helymarketingben²⁴

A településmarketing tevékenység sikerét, állapotát gyakran mérik még egy vizsgálattal, a *kereslet–versenyképesség portfólióval*. A vizsgálat során a függőleges tengelyen a települési értékekre épülő imázs, vagyis a település hírneve szerepel (kereslet). A vízszintes tengelyen pedig a rendelkezésre álló tőke mértéke látható (versenyképesség).

Miután a hely megjelenik a kereslet–versenyképesség portfólió mátrix valamelyik cellájában, adódik a marketingtevékenység változtatására vonatkozó tanács			
Kereslet (külső CI)	<p>Szükséges lépések: tőkevonzás; kommunikáció (a szakmai CI iránti bizalom eladása); a hely-termék javítása</p>	<p>Szükséges lépések: tőkevonzás; kommunikáció (a szakmai CI iránti bizalom eladása)</p>	<p>Szükséges lépések: fenntartható beruházás; kommunikáció és a hely-termék fenntartható fejlődése érdekében kifejtett marketing</p>
	<p>Szükséges lépések: tőkevonzás; kommunikáció (a szakmai CI iránti bizalom eladása); a hely-termék javítása</p>	<p>Szükséges lépések: tőkevonzás; intenzív marketing, kommunikáció; a hely-termék javítása</p>	<p>Szükséges lépések: intenzív marketing (a szakmai CI iránti bizalom javítása)</p>
	<p>Szükséges lépések: originális innováció iránti igény; a hely-termék feltárása; belső CI; tőkevonzás és marketing („nulláról kell indulni”)</p>	<p>Szükséges lépések: az erőforrások javítása (termék- és keresletazonosítás, a belső CI kiépítése); marketing (PR); kommunikációalkotás</p>	<p>Szükséges lépések: az erőforrások újracsoportosítása (termék- és keresletaudit, belső CI létrehozása); intenzív marketing (PR) és kommunikáció</p>
alacsony		elérhető tőke és marketingtevékenység	magas
Versenyképesség			

7. táblázat: A kereslet–versenyképesség mátrix

²⁴ TÓZSA 2014, 129–157.

3.3. A helymarketing-stratégia típusai

- Alap (piacnyerő, megjelenő, kínálati fejlesztési).
- Piaclefedő (teljes és részleges).
- Idő (úttörő vagy követő).
- Versenyelőny (költség-, minőség-, mennyiség-, innovációorientált).
- Piacmegdolgozási (célcsoportos, differenciálatlan).
- Viselkedési (proaktív/reaktív; defenzív/offenzív).
- Vevőorientált (árpolitika, preferenciák).
- Konkurencia (kooperáló, alkalmazkodó, elkerülő, konfrontáló).
- Eszközorientált (kínálat/teljesítmény, kommunikációs).



4. ábra: A települési marketingterv szerkezete²⁵

A települési marketingterv mintegy forgatókönyvét kell adja a helymarketing tevékenységnek. Helyzetfelmérés készül az önkormányzat irányításával az értékaudit során. Az értékekre alapozva marketinges szakemberek meghatározzák azokat a célcsoportokat, amelyeknek az önkormányzat „eladásra kínálja” a települést. Médiaszakértők és településmenedzserek segítségével az önkormányzat felméri a település belső, külső és partnerimázsát, és ezek alapján – ha szükséges – intézkedik a belső vagy a külső imázs javításával kapcsolatban. Marketingszakemberek bevonásával az önkormányzat kialakítja a tőkének kínálható szakmai imázst. Kommunikációs cég segítségével az önkormányzat márkázza a szakmai imázst, s ezt különféle kommunikációs csatornákon eljuttatja a célcsoportokhoz – abban a reményben, hogy a helymárka iránti bizalmat a célcsoport befektetői és fejlesztői megveszik.

²⁵ Belügyminisztérium, 2015., illetve Tózsza István *Önkormányzati jó gyakorlatok* című előadása.

Az önkormányzat irányításával és ellenőrzésével zajló településmarketingbe tehát civil szervezeteket, lokálpatriótákat, kulcsszereplőket, településmenedzsereket, marketing-, média- és kommunikációs szakembereket kell bevonni a sikeres helyértékesítés érdekében. A települési marketingterv tehát olyan modulokból áll, amelyeket települési ismeretekben, marketingben, médiában és kommunikációban profi szakembereknek kell kivitelezniük.

3.4. A településmarketing és a település saját lakossága

A sikeres településmarketing egyik legfontosabb eredménye a település saját lakosságának szerepvállalása a településmarketingben. A településmarketing belső imázsában a saját lakosság – mint vevő – azonosul a településsel. Az azonosulás (identitás) három alapvető formája:

- behódolás jutalom, büntetés hatására,
- azonosulás szimpátia esetén,
- internalizáció belső szükséglet kialakulása esetén.

A települést úgy „veszi meg” a helyi lakosság, hogy azonosul vele, mégpedig az internalizáció szintjén, tehát nem behódolásként, jutalom reményében vagy kötelességtudatból és nem is csak szimpátiaként, hanem belső szükségletként, tehát lokálpatriótaként.

A három „M” segítségével tehetjük lakosainkat lokálpatriótává: a településünket a helyi lakossággal szükséges megismertetni (mert nem ismerik), megszerettetni (mert nem igazán szeretik) és megvédeni (mert nem vigyáznak rá).

A lakosság helyi identitástudatának legnagyobb ösztönzője az önkormányzati vezetés lehet, ha megfelelően alkalmazza a társadalmi részvétel módszertanát. A társadalmi részvétel fajtái az alapján, hogy az önkormányzat milyen mértékben vonja be a lakosságot: tájékoztatás, konzultáció, együttműködő folyamat és átruházott döntés.²⁶ Fontos megemlíteni, hogy a társadalmi részvételi folyamatok mindig idő- és költségigényesek, ám minden esetben hasznosnak bizonyultak, feltéve, hogy jól menedzselték a folyamatot.

3.5. Kommunikáció a településmarketingben

Az önkormányzati kommunikáció funkciói: informálás, meggyőzés, koordinálás, közösségfejlesztés, problémamegoldás, részvétel ösztönzése, kultúraalakítás, teljesítményértékelés, hálózatépítés (szimbolikus formában, verbális, nonverbális eszközökkel).²⁷ A településmarketing célú kommunikáció legfontosabb tartalmi eleme az, hogy igyekezzen középpontba állítani valamely *komparatív előnyt*. Természetesen nem lehet mindenütt hévízi tó, amely Közép-Európa legnagyobb meleg gyógyvizű tava; és a festőknek sem lehet lépten-nyomon városa az országban...

Helyes és tudatos kommunikációval viszont elérhető, hogy egy településről olyan kép alakuljon ki, amely pozitív színben tünteti fel a várost a megcélzott kívánt csoportok szemében. Az a város kommunikál hatékonyan és ezáltal sikeresen, amely minél többféle hírrel, minél több csatornán, minél érdekesebb formában generál pozitív megjelenéseket az országos médiában. Azok a települések igazán sikeresek, amelyek tudatosan építik fel arculatukat, képesek a helyi értékeket, tradíciókat, sikereket és rendezvényeket bemutatni az országos sajtóban. Szükség esetén ügyesen alkalmazott kríziskommunikációs technikákkal akár az esetleges botrányok hatásait is csillapítani tudják.

²⁶ TÖOSZ Polgármester Akadémia, Képviselők Képzése program 2009. PALLAI 2010.

²⁷ JENEI 2012.

- A tudatosság: stratégiai gondolkodás. Mi a célom? Mik a lehetőségeim? Hova pozicionálom magam?
- Imázs, brandépítés: a stratégiának megfelelő építkezés. Arculat, szereplőválasztás, szövegezés.
- Kezdeményezőkézség: a település brandjéhez²⁸ köthető kezdeményezések.
- Kreativitás: az infotainment²⁹ követelményeinek megfelelő megvalósítás és csatornahasználat.

A település imázsának sikeres nyilvánosságbeli menedzsmentjéhez tudatos eseménytervezésre, egységes arculatra, marketing szempontból megfelelő szövegezésre, médiaképes kommunikációra és profi sajtó- és PR-szakemberekre van szükség.

A magyar városoknak a legnagyobb gondot eseményeik, rendezvényeik, híreik médiamenedzsmentje okozza. Hiába fordítanak komoly anyagi erőforrásokat imázsépítő akciókra, ha azok nem jutnak el a közvéleményhez. A kudarcnak összetett okai vannak. A legfontosabb hiányosság, hogy az akciók nem állnak össze egy kerek egészé, így a közvélemény számára megmaradnak egyszer használatos hírként. Szintén érzékelhető a kreativitás hiánya az eseménymenedzsmentben. Sok település komoly költséggel hív életre fesztiválokat, nagyszabású rendezvényeket, ám nem számol a hatalmas eseménydömpinggel és a médiazajjal. Így aztán kudarccokat kell megélniük, hiszen a harmincnegyedik zenei vagy a kilencvenkilencedik gasztronómiai fesztivál a zsúfolt nyári csúcsidőszakban önmagában nem kelti fel sem a közvélemény, sem a média érdeklődését. A legtöbb város egyelőre nem érti a 21. századi média működését, nem képes alkalmazkodni az infotainment követelményrendszeréhez. Nem tudnak képekben gondolni, „óvakodnak” attól, hogy a kereskedelmi média számára is izgalmas formában tálalják híreiket. A sztereotípiákkal ellentétben a kereskedelmi média és a bulvársajtó használata korántsem azt jelenti, hogy igénytelen és ízléstelen híreket és eseményeket kell generálniuk. Ugyanakkor meg kell említeni az infotainment valóságtorzító hatását is, ezért körültekintően kell megválasztani, milyen témában használja az önkormányzat ezt a módszert.

A jó médiamenedzsmenthez fontos tényezők: jó sajtókapcsolatok, hírlevél, honlap, közösségi média, képekben gondolkodás, bulvárérzékenység, minikampányok és átgondolt pozicionálás, profilépítés, szereplőfelkészítés, egyediség mint fő vezérlőerő a brand, az esemény tervezésnél, építkezés a tradíciókra, legendáktól a gasztronómiáig, időzítés (elkerülni a zsúfolt időszakot).³⁰

²⁸ Márka (brand): olyan név, fogalom, jel, szimbólum vagy grafikai elem, illetve ezek kombinációja, amely az eladó (vagy eladók egy csoportjának) termékeit és/vagy szolgáltatásait azonosítja, illetve azokat a versenytársakétól megkülönbözteti.

²⁹ Angol információ + szórakoztatás (information + entertainment): az információ szórakoztató formában történő átadására utaló szóösszetétel. A televíziós hírműsornak, illetve a showműsornak ma már egyre kevésbé szokatlan elegyként megjelenő műsorfajtája. Forrás: <https://hirmagazin.sulinet.hu/hu/pedagogia/media-kisszotar-infotainment>

³⁰ BOGNÁR 2011.

4. TŐKEVONZÁS A FALVAK ÉS A VÁROSOK NÉZŐPONTJÁBÓL

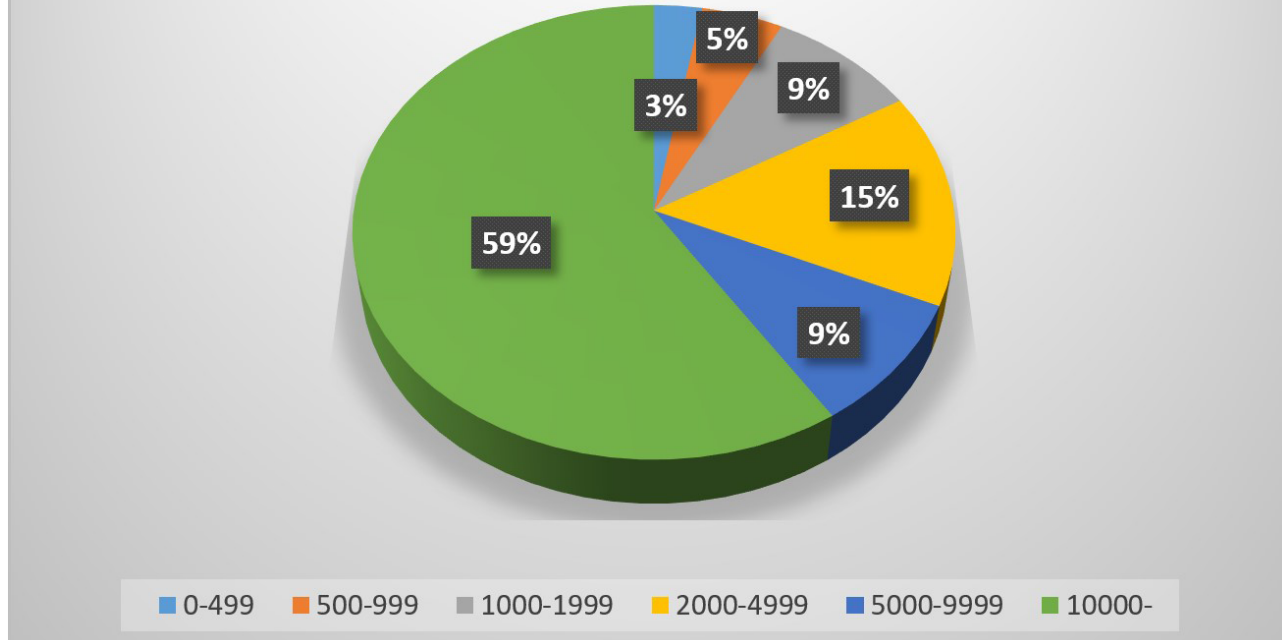
A helyi önkormányzatok kötelező feladatainak köre minden település esetében azonos: ugyanolyan felelősséggel bír egy nagyváros, mint egy aprófalú képviselő-testülete. Mégis óriási különbségek vannak erőforrások és lehetőségek között a falvak, városok és nagyvárosok között. A 10 ezer főnél kevesebb lakossal bíró települések az önkormányzatok 95%-át teszik ki. Ugyanakkor ezen az 5%-nyi, 10 ezernél népesebb településeken él az ország lakosságának 59%-a.³¹



5. ábra: Az önkormányzatok megoszlása településkategóriák szerint

³¹ BM Nyilvántartások Vezetéséért Helyettes Államtitkárság <https://nyilvantarto.hu/hu/statisztikak> Magyarország állandó lakossága, Magyarország állandó lakosságának száma az év első napján megyei és települési bontásban

Népesség megoszlása településkategóriáinként



6. ábra: A népesség megoszlása településkategóriák szerint

A 2015-ben a kormány által indított Modern Városok Program keretében összesen 4000 milliárdos városfejlesztés valósul meg, ebből 2020 elejére több mint 1500 milliárd forint értékű fejlesztés már megvalósult a megyei jogú városokban. A programban összesen 23 városban, Békéscsabán, Debrecenben, Dunaújvárosban, Egerben, Érden, Győrben, Hódmezővásárhelyen, Kaposváron, Kecskeméten, Miskolcon, Nagykanizsán, Nyíregyházán, Pécsen, Salgótarjánban, Sopronban, Szegeden, Székesfehérváron, Szekszárdon, Szolnokon, Szombathelyen, Tatabányán, Veszprémben és Zalaegerszegen zajlanak gazdasági, ipari, közlekedési, egészségügyi, oktatási, kulturális, sport és egyéb fejlesztések.³²

Ehhez képest a falvak fejlesztésére 2020-ban 150 milliárd forint összeg szerepel a Magyar Falu Program keretében. A kisvárosok sem maradnak ki a fejlesztési lehetőségekről, hiszen 2020-ban kezdődik a célzott program tervezése.

A Nemzeti Befektetési Ügynökség (Hungarian Investment Promotion Agency – HIPA) is prioritásként kezeli a nagyvárosokat, hiszen a 2016-os beszámoló szerint Magyarország kinőtte Budapest-központúságát, amit a HIPA 2016-os eredményei is alátámasztanak: az ügynökség által sikeresen végigtárgyalt 71 befektetési projektből mindössze 9 valósult meg a fővárosban. A HIPA *Befektetőbarát település* programot is működtet, amelybe bekapcsolódva az önkormányzatok kiváló lehetőséghez jutnak szakmai imázsuk építéséhez. Ugyanígy, a *Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok* programba³³ bekapcsolódva és díjat nyerve egy településnek nem csupán szakmai imázsa, hanem a belső imázsa

³² Forrás: <https://www.kormany.hu/hu/miniszterelnokseg/hirek/2020-ban-is-folytatodik-a-videki-nagyvarosok-fejlesztese> (Letöltés dátuma: 2020. 02. 03.)

³³ A program az Európa Tanáccsal közösen, a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) irányítása és menedzsmentje mellett működik 2008 óta, éves periódusokban. Bővebben: www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu (Letöltés dátuma: 2018. 01. 05.)

is növekedik, így a lakói büszkéek lehetnek, ha hozzájuk érkezik más települések önkormányzati delegációja tanulni. A programba kisebb és nagyobb lélekszámú települések egyaránt bekapcsolódtak, és erre a jövőben is lehetőségük lesz.

A nagyvárosok lehetőségei összehasonlíthatatlanul jobbák a gazdaságfejlesztés, a tőkevonzás és a településmarketing terén is. Azonban számos jó példa van arra, hogy egészen alacsony lakosságsszámmal bíró települések is sikerrel léptek fel a fenti területek valamelyikén.

Ám egyik eset sem szerencse vagy véletlen műve volt: kitartó munka, körültekintő tervezés, fenntartható finanszírozás és folyamatos kapacitásépítés állt valamennyi igazi siker mögött.

Sikerük egyik titka a folyamatos tanulásban és a tapasztalatcserékben rejlik. Az ország legrégebb óta hivatalban levő polgármestere Veresegyházi-ról rendszeresen részt vesz a TÖOSZ kapacitásépítési programjában, így a Polgármester Akadémia képzésben is, előadóként és résztvevőként. Hévíz város polgármestere elmondta, hogy nagyon sokat utaznak, nemcsak tárgyalások céljával, hanem megnézik más települések turisztikáját, jó példáit, működését.

4.1. Példák, gyakorlati tapasztalatok az önkormányzati tőkevonzás témakörében

E fejezet megvalósult önkormányzati gyakorlatok leírását tartalmazza, némi elemzéssel. Fontos megjegyezni, hogy a leírások pillanatfelvételek: a 2020 elején aktuális állapotot tükrözik. A célok, eredmények viszonylagosak: minden település a saját prioritásai szerint határozza meg azokat, és a kimenetek elemzéseit sem lehet összehasonlítani, hiszen nincsen két egyforma település egyforma adottságokkal. Mégis fontos egymás tapasztalatainak megismerése, mert ez inspirációt adhat és segíthet elkerülni csapdákat. Gyűjtésünkben próbáltunk figyelemmel lenni arra, hogy földrajzilag és településnagyság szerint is különböző önkormányzati gyakorlatokat mutassunk be.

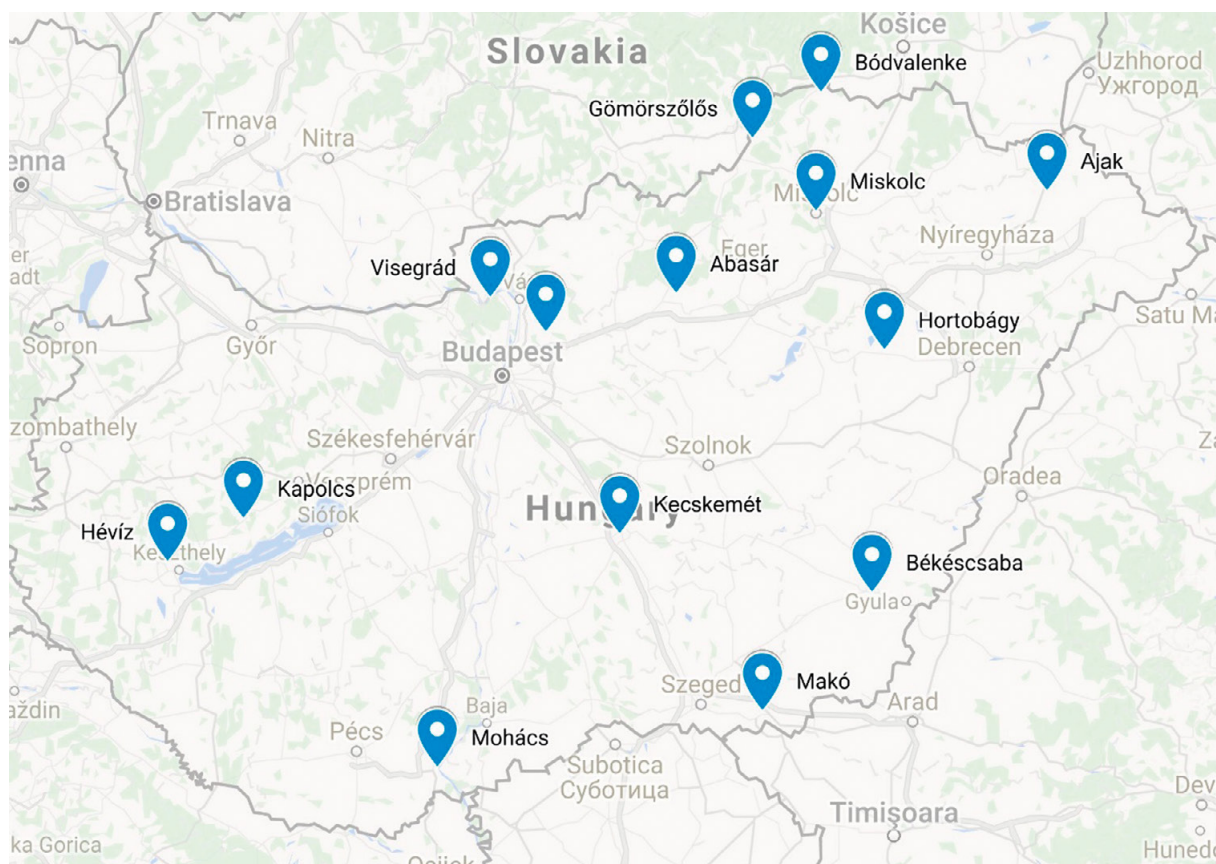
- Vizsgálódásunk szempontjai az alábbiak voltak:
- Fenntartható-e a fejlesztés?
- Mennyire innovatív a kezdeményezés?
- Milyen szerepet vállalt benne az önkormányzat?
- Milyen eredményeket hozott a tevékenység?
- Milyen tényezői voltak a sikernek, a kudarcnak?
- Milyen adottságokkal bír a település, milyen környezetben alkották meg azt?
- A településvezetés szerepe a folyamat irányításában.

Ma Magyarországon egy országos program foglalkozik önkormányzati jó gyakorlatok rendszeres gyűjtésével: a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége *Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok* programja. Az Európa Tanács támogatásával és módszertanával működő programot 2008-ban adaptálták a hazai viszonyokra. Logikája, hogy 3-4 témát hirdetnek meg évente, amire egységes formanyomtatvány használatával pályázniuk kell az önkormányzatoknak. A legjobb pályázatokat kiválogatva helyszíni látogatásokra kerül sor, ahol az önkormányzatok gyakran fontos részletekkel árnyalják sikeres tevékenységeiket. Egy országos konferencia keretében, prezentációs döntőn dől el végül, hogy mely önkormányzat érdemli ki az adott témakör elismerését.³⁴ Jelen válogatásunk célja és alapja, hogy az önkormányzati tőkevonzás témaköréből minden lehetséges példát megjelenítsünk.

A fenti programban 2008-ban is meghirdették ezt a témát. Az egyik nyertes Abasár önkormányzata volt, amelynek tevékenységét bemutatjuk. Ajak 2010-ben nyerte el a Legjobb Önkormányzati Gyakorlat díjat. Valamennyi önkormányzat vezetését megkerestük, igyekeztünk első kézből származó információkon nyugvó, rövid áttekintést adni. Törekedtünk módszertanban minél többféle gyakorlatot bemutatni (sikeres helyi beruházás, munkahelyteremtés, eseményrendezés, adottságkreálás és -találás) minden településnagyság kategóriában, miközben meggyőződésünk, hogy a tőkevonzás a

³⁴ A program részletes leírása és a jó gyakorlatok megtalálhatóak a www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu címen.

helyi gazdaságfejlesztés részeként egy komplex önkormányzati stratégiai folyamat része, aminek sikere nagymértékben a vezetés, az önkormányzat és alkalmazottai munkájának minőségétől is függ. Az alábbi térkép a példaként bemutatott települések elhelyezkedését mutatja.



7. ábra: A példaként tárgyalt települések földrajzi elhelyezkedése

4.1.1. Kapolcs: Művészetek Völgye

A 381³⁵ fős község Magyarország közép-dunántúli régiójában, Veszprém megyében található. A Művészetek Völgye fesztivál története 1989-ben kezdődött, ekkor rendezték meg az első Kapolcsi Művészeti Napokat, amely 1996-tól Művészetek Völgye néven az ország legnagyobb multikulturális fesztiváljává nőtte ki magát. Kapolcs mellett immár a környező települések is szerepet kapnak, 2017-ben Taliándörögd és Vigántpetend szintén rendezvények helyszíne lesz. A programok között színházi előadások, koncertek, irodalmi estek, kiállítások és mesterségek bemutatása szerepel. A fesztivált egy nonprofit gazdasági társaság szervezi, mellyel a település önkormányzatának hosszú távú szerződése van. Ez állandó bevételt jelent az önkormányzatnak, ezt egészítik ki a közterületek, középületek bérbeadásából, valamint a parkolásból származó bevételek. Mindez segítséget nyújt az önkormányzati fejlesztésekhez, valamint önerőt biztosíthat a pályázatok során. Az önkormányzat mellett a település lakosságának is bevételi forrást jelent a rendezvény, például szállás, terület, munkaerő vagy egyéb gazdasági szolgáltatás nyújtása révén. A fesztivál hozta népszerűség miatt sokan befektetési céllal vásárolnak ingatlant a településen (belföldiek és külföldiek egyaránt), melynek hatására jelentősen megemelkedtek az ingatlanárak. Ennek negatív hozadéka, hogy a helyi fiataloknak

³⁵ Az anyagban felhasznált települési lakosságszámokra vonatkozó adatok forrása a Belügyminisztérium Nyilvántartásokért felelős helyettes államtitkársága által üzemeltetett közérdekű nyilvántartás volt (www.nyilvantarto.hu).

csökken az esélyük helyben maradni, kénytelenek a környező településeken letelepedni. A turistákat magánszálláshelyek várják. Elmondható, hogy a fesztivál hatására az év közben is megnőtt az igény a szállásokra (a szállásigényt a fesztivál ideje alatt a szomszédos településekkel együtt biztosítják). Az önkormányzat számos egyéb programot és rendezvényt tart az év során, például a környékbeli gazdálkodók bevonásával hagyományörzésre épülő tavaszi és őszi vásárt tartanak. Kapolcs önkormányzata a turizmusban és a fejlesztésben látja a jövőt, így a környező településekkel közösen, vezetőikkel együtt gondolkodva a térség turisztikai vonzerejét növelő pályázatot adtak be.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Egy budapesti színházigazgató, zeneszerző.
Mi a gyakorlat célja?	Multikulturális művészeti fesztivál, ahol színházi előadások, koncertek, irodalmi estek, kiállítások és mesterségek bemutatása szerepel a programok között.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Egy nonprofit gazdasági társaság szervezi, mellyel a település önkormányzatának hosszú távú szerződése van.
Mi az előnye a település lakói számára?	Bevételi lehetőség a lakosok számára (szállás, szolgáltatások a turistáknak); következmény: emelkedő ingatlanpiaci árak.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Állandó bevétel a szervezőktől, kiegészítve a parkolásból, ingatlanok bérbeadásából származó bevétellel, amelyet a fejlesztési programok önérejeként hasznosítanak.
Mi az innováció?	Az ország legnagyobb multikulturális fesztiválja 1989 óta.

8. táblázat: A kapolcsi fesztivál adatai

4.1.2. Bódvalenke: Freskófalv

A 274 fős község az észak-magyarországi régióban, Miskolctól 57 kilométerre északra helyezkedik el. A 95%-ban cigány lakosú településen az egy főre jutó átlagjövedelem 16 ezer Ft. A Freskófalv projekt 2009-ben indult, amikor egy budapesti tolmácsnő fejéből kipattant az ötlet. Az önkormányzattal közösen pályázati forrásból „mini telepfelszámolási programot” hajtottak végre abban az évben, ami a falv lakosságának 25%-át érintette. Az egy évvel később megválasztott településvezetéssel nem sikerült együttműködést kialakítani, így a projekt további alakításában az önkormányzat nem vesz részt azóta sem. Az ötletgazda és egyben projektvezető megszerezte a szükséges forrást: a program fő támogatója 2010-től 2016-ig egy egyházi szeretetszolgálati alapítvány volt, valamint pénzintézetek is támogatták a kezdeményezést, és eleinte pályázati forrásokat is elnyertek. A program a falfelületek levakolásával vette kezdetét: európai roma festőművészeket kértek fel arra, hogy fessenek képeket (seccókat) a házak falára, melynek köszönhetően létrejött egy, az európai roma festészet legjavát bemutató, a világon egyedülálló szabadtéri kiállítás.

Azóta minden évben több ezer érdeklődő látogat el a faluba, Bódvalenke mára világhírűvé vált. Jelenleg összesen 18 roma festőművész 33 képe látható a faluban. A fesztiválok, a művészeti táborok, a gyerekeknek és fiataloknak szóló toleranciátáborok mind látogatókat vonzanak a faluba, lehetővé teszik a helyiek számára szerény jövedelmük kiegészítését is a turisták ellátása révén. A látogatók sokszor az aggteleki látóvalókkal kötik össze bódvalenkei kirándulásukat, és a környék szálláslehetőségeit veszik igénybe. A községbe látogató, előre bejelentett csoportok a bódvalenkei asszonyok által készített ételeket rendelhetnek, amit elfogyaszthatnak a közösségi házban vagy akár egy-egy vendéglátó cigány portán. A projekt a bódvalenkei Sárkányünnep fesztivállal egészül ki melynek során a falv saját pénze, a „lenkés” a fizetőeszköz. Ez a rendezvény szintén bevételi forrás a helyieknek.

A program alapvető célja a kezdetektől, hogy a falut kiemelje a mélyszegénységből, javítsa a helyi lakosság életminőségét és munkahelyeket teremtsen. Mára elmondható: annak ellenére, hogy megmaradt a szegénység, a helyi lakosok életminősége javult, a projekt közösségfejlesztő hatásának pedig nagyszerű példája a helyi asszonyokból szerveződött asszonykórus, amely eljutott Brüsszelbe is. Létrejött a településen egy Biztos Kezdet Gyerekház, a projektirodában szociális munkás dolgozik. Pályázati forrás elnyerése hiányában azonban a legalapvetőbb turisztikai infrastruktúra a mai napig sem áll rendelkezésre a faluban, ezért a helyi lakosoknak minimális, az önkormányzatnak gazdasági haszna nem származik a látványosságból. A projekt vezetője és a gazdaszervezetként tevékenykedő szeretetszolgálat együttműködése 2016-ban megszakadt, így a kezdeményezés az eredeti formájában és koncepciójában nem működik, azonban a fent említett vívmányokat a szeretetszolgálat továbbra is fenntartja és üzemelteti.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Egy budapesti tolmácsnő.
Mi a gyakorlat célja?	Kiútkeresés a mélyszegénységből, helyi munkahelyek teremtése. Indiai példából okulva a művészetet (seccók a házak falain) szeretnék felhasználni a turisták vonzására, a helyi gazdaság és társadalom fejlesztésére.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	A projektvezető és a Magyar Református Szeretetszolgálat Közhasznú Alapítvány.
Mi az előnye a település lakói számára?	Élénkülő idegenforgalom, azonban az infrastruktúra továbbra is hiányzik, és szegénység van.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Imázsépítés, közösségfejlesztés.
Mi az innováció?	Seccók a házak falain.

9. táblázat: A bódvalenkei projekt jellemzői

4.1.3. Mohács: Busójárás

A 18756 fős Mohács az ország dél-dunántúli régiójában található, Baranya megyében. Magyarország legdélebbi Duna-parti települése. A város egyik legfőbb nevezetessége az évente megrendezett busójárás, amelyet 2009-ben felvettek az UNESCO szellemi örökség listájára, és 2012 óta hungarikumnak számít. A busójárás a település legnagyobb rendezvénye, egyben a legjelentősebb reklámhordozója, amely a történelmi jelentőségű 1526-os mohácsi csata mellett a várost leginkább ismertté tette. A Mohács önkormányzata által rendezett, a tél búcsúztatásának ünnepeként is ismert busójárás öt napja alatt a városba időjárástól függően 80–150 ezer ember érkezik, a rendezvény idején jelentős pénzmennyiség, több százmillió forint fordul meg a településen, ami különböző helyeken csapódik le a helyi gazdaságban: a vendéglátóiparban, a szállásadóknál, árusoknál, de hangsúlyosan nem az önkormányzatnál. A helyhatóság számára szinte nullszaldós a rendezvény, a hozzávetőleg harmincmillió forintos rendezési költség mellett esetlegesen fennmaradó minimális hasznot (1-2 millió forint) az önkormányzat eszközök vásárlására fordítja. Ennél jelentősebb az a tőke, amit az önkormányzatnak sikerült a városba hozni akár pályázati, akár egyéb módon.

A busójárás hozta ismertséghez kapcsolódik a Busóudvar nevű kiállítóterem, múzeum, ahol az év közben bemutatják a hagyomány elemeit. Ez magához a fesztiválhoz hasonlóan alapvetően szintén nem termel hasznot. A busójárás közvetlen módon tehát nem hoz tőkét az önkormányzatnak, a városba természetesen érkezik tőke. A város tőkevonzó képessége tehát nem feltétlenül a busójárás révén jellemezhető. Fontos megemlíteni, hogy folyamatban van egy 5 milliárd forintos kikötőfejlesztés, már megkötött támogatási szerződéssel, ezenfelül az önkormányzat egy több milliárdos fejlesztést készített elő, és jelentős kapacitásbővítést hajtott végre a városban működő farostlemezyár. Köszönhetően a város közlekedési kapcsolatainak és a település adottságainak, az ország egyik legnagyobb

sertésvágóhídjának próbaüzeme zajlik. Amikor a '90-es évek elején-közepén a legnagyobb érdeklődés volt a befektetői tőke részéről Magyarország iránt, akkor Mohács szomszédságában háború dúlt, ami elriasztotta a befektetői tőkét, amely mostanra talált vissza. Fejlődik az ipari park, vannak fejlesztések, beruházások a városban. Ez elsősorban a város jó közlekedési adottságainak (vízi, vasúti, közúti kapcsolat, autópálya közelsége) és termőterületének köszönhető.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Mohács önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	Hagyományörzés, településmarketing, helyi gazdaság élénkítése.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Mohács önkormányzata.
Mi az előnye a település lakói számára?	Hagyományörzés, településmarketing, helyi gazdaság élénkítése.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Hagyományörzés, településmarketing, helyi gazdaság élénkítése.
Mi az innováció?	Az ősi sokác hagyomány életben tartása, amely az UNESCO világörökségei közé is bekerült.

10. táblázat: A mohácsi busójárás adatai

4.1.4. Makó: Hagymafesztivál

A 23 362 fős Makó Csongrád megyében helyezkedik el. A Makói Hagymafesztivál a város egyik legjelentősebb, 1991 óta évente megrendezett, háromnapos rendezvénysorozata, melynek szervezője a Hagyma Termék Tanács volt. Eredetileg a hagyma ünneplése miatt jött létre a szakmaiság kiemelésével és a hagymatermelés felvirágoztatásának igényével. 1996-tól a szervezők erősítették a rendezvény fesztivál-, kavalkádjellegét. 2012-től a város főtere lett a helyszín, s a szakmaiságot elhagyva „népünnepélyként” rendezik meg.

A lovasversenyek hosszú évek óta részét képezték a rendezvénynek, díjugratás és fogathajtás kategóriákban. Gasztronómiai érdekességek: a látványkonyha, ahol szokatlan eszközökkel készítenek étkeket, a pörköltpárba, ahol előbb a makói kistérség településeinek polgármesterei, majd az utóbbi években a jelentkező baráti társaságok is összemérik főzőtudományukat. A hagymafesztiválon képviseltetik magukat Makó testvérvárosai is. A rendezvényt a helyi értéktár bizottság helyi értéké nyilvánította. 2014-től Makó turisztikai szerepvállalása az egyik központi elképzelése lett az önkormányzatnak. Ennek köszönhetően 2016-ban a helyi Tourinform Irodát beolvasztották a Városmarketing Irodába, így az új iroda szolgáltatásokat nyújt mind a helyi lakosok, mind a városba látogatók számára, képviseli a város értékeit (hagyma, gyógyiszap, gyógyfürdő, kalandpart, Maros-part és szabadtéri színpad) a hazai és külföldi kiállításokon.

A hagymafesztivál tökéletesen mintázza a turisztikai elképzeléseket: a helyi közösségi összefogást és a többszereplős jelenlétet. A város kulturális és sportegyesületei is bemutatkoznak a rendezvényen, és a három nap alatt nagykoncertek szervezésével teszik látogatottabbá az eseményt. A kiállításon a helyi termékek bemutatására éppúgy sor kerül, mint a hagyományos fesztiváli árusok kitelepülésére. A programok összeállításában a család- és gyermekbarát programok mellett fontos részt kap a mezőgazdaság és a szakmai nap, ahol a helyi gazdálkodók és a mezőgazdaságban érdekelt szolgáltatók részére szerveznek szakmai programokat. A napi látogatottság hozzávetőleg 3000 fő, ennek megfelelően a helyi szolgáltatók szálláshelyei telt házzal szoktak működni ebben az időszakban. A hagymafesztiválba és a városmarketingbe az önkormányzat részben az idegenforgalmi adót forgatja vissza, részben saját bevételeiből finanszírozza azt, valamint a helyi költségvetésből biztosít hozzá forrást.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Makó önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	A hagymatermelés felvirágoztatása, a turisztikai vonzerő növelése.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Makó önkormányzata.
Mi az előnye a település lakói számára?	Közösségi összefogás, bevételi lehetőség (szállás, szolgáltatások a turistáknak).
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Adóbevétel, saját bevétel, növekvő turisztikai vonzerő.
Mi az innováció?	Mezőgazdasági szakmai napból kifejlődött fesztivál: helyi közösségi összefogás, többszereplős jelenlét.

11. táblázat: A Makói Hagymafesztivál jellemzői

4.1.5. Hortobágy: Hídi vásár

Az 1456 főt számláló község Debrecentől 36 kilométerre nyugatra található. A településen található a hortobágyi kilenclyukú híd, amely névadója a vásárnak, emellett közismert szimbóluma a hortobágyi pusztának. Annak idején nem volt itt település, hanem csak a híd a Hortobágy folyón és a partján álló Nagycsárda a kocsiszínnel. Ezért azonosította a kor embere az itt megtartott vásárt az Alföld legnagyobb hídjával, és nevezte el ez alapján a hídnál lévő vásárnak, rövidebben hídi vásárnak.

A hortobágyi hídi vásár egyike Debrecen valaha országos hírű és a szomszédos népek által is számon tartott vásárainak, amely alapvetően állatvásár volt, ahol megjelentek a debreceni és környékbéli kézműves mesterek, így az eseményt kirakodóvásár egészítette ki, a résztvevőket laci-konyhák és a csárda szolgálta ki. A második világháború előtti években a hídi vásárok elveszítették jelentőségüket, mert a hortobágyi állattartás is átalakult. A háború után pedig jó ideig nem is tartották meg, csak 1960-ban újították fel, de már az állatvásár nélkül, azt ugyanis tiltották a törvények. Napjainkban a település legnagyobb rendezvényeként, államalapító Szent István király és az új kenyér ünnepének napjához kötődve rendezik meg az országos hírű kirakodó- és népművészeti vásárt és ennek keretében a Pusztafeszt folk- és rockfesztivált, melynek helyszínül a vásártér melletti színpad szolgál.

A vásárban a népi, kézműves és biotermékek mellett megtalálhatók a régiségek és a modernkori vívmányok is. Az ide látogatók megismerkedhetnek a Hortobágyra jellemző hagyományos, tájjellegű ételekkel is. A 30 ezer fős vásárt a község 100%-os tulajdonában álló nonprofit kft. szervezi, de az önkormányzat infrastrukturális fejlesztéseinek segítségével és reklámtevékenysége révén vált országos hírűvé. Az önkormányzat tervei között további fejlesztések szerepelnek, mivel a vásártér, a terület a saját bevételi forrás a helyfoglalási és parkolási díjak formájában. Szálláshely található Hortobágyon, de többet is elbírna a település, ennek fejlesztésére szükség van. A település egyéb rendezvényeivel ellentétben a hídi vásár nyereséges, így alapot biztosít az ország tizedik legnagyobb területű, hat tanyasi településrészrel rendelkező, mérete miatt gazdaságtalanul fenntartható településének működtetéséhez és üzemeltetéséhez. Az önkormányzat az utóbbi években uniós pályázati és saját forrásból fejlesztette az ivóvíz-ellátást, a vízelvezetést, a szennyvíz- és az elektromos hálózat kiépítését, felújítását. A hagyományt ápolva a vásárolók évről évre visszatérnek, lassan elmondható, hogy önmagától működik a rendezvény.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Hortobágy önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	Az országos hírű kirakodó- és népművészeti vásár, a Pusztafeszt folk- és rockfesztivál által településmarketing, gazdaságélénkítés, a turizmus fejlesztése.

Ki a végrehajtó/fenntartó?	Hortobágy község önkormányzatának 100%-os tulajdonú nonprofit kft.-je.
Mi az előnye a település lakói számára?	Turisztikai bevételek, munkahelyek.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Sikeres településmarketing, helyi gazdaság fejlesztése, társadalmi fejlődés, bevétel, mivel a rendezvény nyereséges.
Mi az innováció?	Kereskedelmi, hagyományörző célú, turisztikai és településmarketing célú éves rendezvény egyben.

12. táblázat: A hortobágyi Hidi vásár adatai

4.1.6. Visegrád: Visegrádi Nemzetközi Palotajátékok

Az 1846 fős város Budapesttől kb. 30 km-re északra található. A Visegrádi Nemzetközi Palotajátékok 1985 óta állít emléket a középkor egyik legjelesebb eseményének, az 1335-ös visegrádi királytalálkozónak. A palotajáték történelmi hagyományörző rendezvény, kifejezetten kulturális indíttatással. A rendezvény mára időjárástól függően 15–30 ezer közötti látogatót vonzó esemény lett, amely mögé beállt a település és a '90-es évek közepétől változó intenzitással az önkormányzat is. Most egy 100%-os önkormányzati tulajdonú nonprofit kft. szervezi az eseményt, nincs a rendezvény mögött komoly állami támogatás, csak pályázati támogatások, a szponzoráció pedig csekély mértékű.

Bár a palotajátékok célcsoportja nem olyan vonzó a szponzorok számára, a rendezvény hitelessége vonzza az elkötelezett látogatókat Visegrádra, ahol a vár és a palota mellett ez a rendezvény a legismertebb elem. Az önkormányzat nem a közvetlen tőkevonzás szándékával szervezi évről évre a palotajátékokat, azonban direkt tőkevonzó képesség híján a rendezvény hangsúlyosan hozzájárul Visegrád összképéhez. A bevételi oldal a jegyek eladásából, a vásárszervezést, vendéglátást ellátó vállalkozók egyösszegű befizetéséből, egyéb, változó intenzitású pályázati forrásokból, esetleges szponzorációból tevődik össze. A fellépők túlnyomó része barter-megállapodás keretében lép fel, mindemellett a 30-35 milliós költségű rendezvény jó esetben nullszaldós. Direkt haszna, hogy a rendezvény ideje alatt az összes vendéglátóhely és szálláshely telített, ez a visegrádi vállalkozások számára erős jövedelemtermelő képességgel bíró időszak. Ha Visegrádból mint brandból kivennénk a palotajátékokat, akkor az nagyon súlyos veszteség volna a város kommunikálható képe szempontjából is.

A palotajátékok kiemelkedő csúcspontja a katonai hagyományörzésnek is, de a heti garantált programok mellett egyeztetés szerint bármikor találkozhatnak az érdeklődők Visegráddal mint az „élő középkor városával”. Ennek nemcsak a palotajátékok ideje alatt, hanem egész évben van turisztikai vonzereje, amely az idegenforgalmi és az iparüzési adó miatt bevételt is képez. Ezért tudja az önkormányzat pénzügyileg támogatni a palotajátékokat.

Az önkormányzat a rendezvény marketingjét külön finanszírozza, jelentős munkát végez saját fizikai állománya, emellett nagy az önkéntes munka aránya. A palotajátékok látogatóinak nagy része visszatérő törzsvendég. A szervezők fontos törekvése, hogy ne a rendezvény kereskedelmi jelleget erősítsék, hanem annak hagyományörző, kulturális vonatkozásait.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Visegrád.
Mi a gyakorlat célja?	Hagyományörzés, településmarketing.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Visegrád 100%-os önkormányzati tulajdonú nonprofit kft.-je.
Mi az előnye a település lakói számára?	Helyi identitás erősödése, turisztika, foglalkoztatás.

Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Helyi identitás erősödése, turisztika, foglalkoztatás.
Mi az innováció?	Az éves rendezvényből állandó turisztikai vonzerő fejlesztése.

13. táblázat: A visegrádi palotajátékok jellemzői

4.1.7. Abasár: Abasári Technológiai és Innovációs Park

A 2482 fős község Heves megyében, Gyöngyöstől 9 km-re fekszik. Az ipari park létesítése önkormányzati kezdeményezésére indult, amikor több mint 10 évvel ezelőtt saját felméréseinek köszönhetően hamar felismerte a mezőgazdaságban végbemenő változásokat, és megpróbált a problémák elé menve munkahelyeket teremteni a helyi, speciális igényeknek megfelelően. Az önkormányzat – annak érdekében, hogy tisztában legyen magával, erejével és kitörési pontjaival – felmérte, hogy milyen lehetőségei, adottságai vannak: lakossági felmérést, piackutatást, befektetői monitoringot, SWOT-analízist készített, majd kiválasztotta a település fagyzugos, szőlőtermelésre már nem, ipari park céljára azonban kiválóan alkalmas részét. A terület kitűnő fekvésű, a település mellett fekszik, több oldalról aszfaltozott úton könnyedén megközelíthető, valamint pár percre fekszik az M3-as autópályától, illetve pontosan félúton található a gyöngyösi és a visontai ipari parktól, amelyekben a térség meghatározó vállalkozási foglalnak helyet. Az így kialakult, 60-70 hektáros ipari parkba elsőként egy német befektető érkezett, aki több hazai és külföldi lehetőség közül, az önkormányzattal folytatott tárgyalást követően Abasár mellett döntött, és megvásárolt egy területet.

Az önkormányzat az ipari parkot a nonprofit kft.-je segítségével saját erőből, az értékesítésből befolyt összegből közművesítette. Ugyancsak az önkormányzat sikerének tekinthető, hogy meggyőzte a befektetőt: a tervezett könnyű- helyett egy Heves megyében gyártott, nehézszerkezetes technológiával készült csarnokot létesítsen, amelyet egy abasári kivitelező épített meg. Az építkezésben az önkormányzat nonprofit kft.-je is részt vállalt. Az Abasári Technológiai és Innovációs Parkba a kezdetek kezdetén egy benzinkút is települt, az önkormányzat pedig teljes körűen ellátja az ipari park menedzsmentjét, a befektetők igényeit szem előtt tartva. A már betelepült vállalkozókat teljes körű ügyintézással segítik, akik – érezve az önkormányzat dinamizmusát, segítőkészségét, valamint a kitűnő infrastrukturális és üzleti körülményeket – ennek köszönhetően hosszú távra terveznek. Az önkormányzat továbbra is arra törekszik, hogy olyan fejlesztések legyenek a településen, amelyek kiszolgálják az Abasár melletti két hatalmas ipari parkot. A cél, hogy a beszállítók Abasárra települjenek, és dolgozzanak be a gyöngyösi, visontai ipari parknak, illetve a most épülő gyöngyöshalászi gumigyárnak.

Jelenleg is nagy az érdeklődés a település iránt, pillanatnyilag a szerződéskötés fázisában állnak egy új, az ipari parkba települő vállalkozással. A betelepülő vállalkozások nem csupán alacsony végzettséget igénylő vagy szakképzettség nélkül is végezhető munkát kínálnak, hanem komoly szakképzettséget, diplomát kívánó munkahelyeket is teremtenek, melyek helyben tartják a jól képzett fiatalokat. Az ipari park összességében 200-250 munkahelyet biztosít Abasár és a mikrotérség munkavállalóinak. Az iparüzési adóbevételből tovább fejlesztik a befektetői kedvet, a cél a megfelelő nevelési, képzési és más egyéb szolgáltatások tárházának növelése, hogy az odatelepült fiataloknak jó legyen a településen élni. Emellett az önkormányzat a következő időszak rövid-, közép és hosszú távú gazdaságfejlesztésére, kapacitásbővítésre és egyéb fejlesztésekre is költ, például a bevételeket pályázati önerőként hasznosítja. Az innovációs park gyakorlatilag „önjáróvá”, önfenn tartóvá vált. Az önkormányzat ugyanakkor feladatának tekinti, hogy újabb vállalkozókat, lehetőségeket kutasson fel.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Abasár önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	Befektetők vonzása, helyi gazdaság élénkítése, munkahelyteremtés, jobb szolgáltatások az ipari park kialakításával.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Abasár önkormányzata.
Mi az előnye a település lakói számára?	Munkalehetőségek, gazdasági, társadalmi fejlődés.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Munkahelyteremtés, gazdasági, társadalmi fejlődés.
Mi az innováció?	Újszerű területhasznosítás, helyi gazdaság fejlesztése, befektetők vonzása, stratégiai tervezés.

14. táblázat: Az abasári ipari park jellemzői

4.1.8. Gömörszőlős: Gömörszőlősi Falufesztivál és Textilnap

A 84 fős község Miskolctól 45 kilométerre, a szlovák határ mellett fekszik. A település a fő közlekedési útvonalaktól távol esik. A falu – kis lélekszáma ellenére – a térség kulturális életében régóta fontos szerepet tölt be. A községben 1993 óta dolgozik a miskolci székhelyű Ökológiai Intézet helyi csoportja, amely elindított egy falufejlesztési programot *Gömörszőlős – egy fenntartható falu* címmel. Az intézet munkatársai a faluprogramban számos régi épületet újítottak föl, ösztönzik a hagyományos életforma követését, a népi kismesterségek és népi hagyományok fenntartását, gyapjúkártoló műhelyt létesítettek, segítik a turizmus szervezését.

Fesztiválokat tíz éve tartanak a településen, több alkalommal az Ökológiai Intézet szervezésében. Az önkormányzat által koordinált, a helyi fiatalok csoportja által szervezett rendezvényt korábban az önkormányzat a környező településekkel közösen, pályázati forrásból rendezte meg Gömöri Falunapok néven. A projektben részt vevő településeken ma már, miután a pályázati háttértámogatás megszűnt, önállóan, más-más profillal tartanak fesztivált. Gömörszőlősen lovas tematikájú vagy, ahogyan idén is, a hagyományos, textil kézművességre épülő fesztivált tartanak. A kétnapos falufesztiválon bemutatkozik a helyi textilmanufaktúra, a környék kézművesei, a falu helyi termékeinek készítői, emellett kirakodóvásár, ételkóstolók, látványpekség, gömöri egytálételek, lángos, szalonnasütő is várja a vendégeket, és felkereshetők a falu nevezetességei is. A hétvége alatt négy „nyitott porta” várja a látogatókat, folyamatos, csendes, családbarát programokkal. Megszállni sátrakban, vagy vendégházakban is van lehetőség, ezek kapacitása meghaladja az 50 főt. Az önkormányzat a falubeli-eknek külön szervez egy éves összejövetelt, ettől elkülönül a turisztikai napnak titulált falufesztivál, amelyet az önkormányzat igyekszik rentábilissá tenni gazdaságilag is. Jelentős profitot nem lehet elérni, de a település hírnevéhez és gazdasági életéhez hozzákapcsolható. Év közben az önkormányzat a településre látogató csoportok részére kidolgozott programajánlatot ajánl, többek között lovas programokkal, kézműves foglalkozásokkal, étkezéssel, szállással.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Gömörszőlős önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	A fenntartható falu koncepciója: a hagyományos életforma követése, épületek felújítása, népi kismesterségek és népi hagyományok fenntartása, fesztivál szervezése marketingcéllal.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Önkormányzat, civilek, Ökológiai Intézet.
Mi az előnye a település lakói számára?	Gazdasági, turisztikai és társadalmi fejlődés.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Gazdasági, turisztikai és társadalmi fejlődés.
Mi az innováció?	Önfenntartás, hagyományörzés, falufejlesztés.

15. táblázat: A gömörszőlősi falunapok adatai

4.1.9. Békéscsaba: A befektetésösztönző város

A 59 542 fős megyei jogú város a dél-alföldön, Békés megye földrajzi középpontjában található. Békéscsaba Megyei Jogú Város Önkormányzata a Békéscsabán üzemelő nagyvállalatok telephelyeihez kapcsolódó közterületi infrastruktúra-fejlesztések esetében a közterületen kiépítendő fejlesztésekkel – amelyek az önkormányzati törzsvagyron részévé válva a városi infrastruktúra részét képeznek – kívánja elősegíteni a már itt prosperáló üzemek, azok tulajdonosainak további fejlesztési elképzeléseit, terveit. A konstruktív hozzáállás és a befektetői igények kiszolgálása újabb beruházásokat indukál, így a növekvő infrastruktúra fenntartása és üzemeltetése az évről évre gyarapodó helyi adóbevételek terhére finanszírozható. A fentiekben túlmenően az önkormányzat saját intézményhálózatában – a pályázati lehetőségekhez és a saját forrásokhoz igazodva – folyamatos fejlesztéseket igyekszik végrehajtani. Emellett törekszik előmozdítani az országos hatáskörű fejlesztéseket is, így többek között a város és a térség elérhetőségének javítását. Ez utóbbihoz igazodva a 2007–2013-as fejlesztési forrásokból megvalósult a Budapest–Békéscsaba nemzetközi vasútvonal, a *Modern Városok Program* keretében elindult az M44-es gyorsforgalmi út fejlesztése, illetve kormányhatározat rendelkezik a Békéscsabai Repülőtér lehetőségeinek vizsgálatáról és megvalósításáról.

Az önkormányzat a fentieket túlnyomórészt pályázati pénzekből, valamint a *Modern Városok Program* forrásaiból finanszírozza. A városban számos, nemzetközi szinten is piacvezető vállalat működik, amelyek gazdasági teljesítményükkel, foglalkoztatottságukkal jelentős szerepet vállalnak a helyi és az országos gazdasági életben is. A vállalatokra jellemző a folyamatos fejlesztés, ami a beruházások jótékony hatásaként jelentős számú új munkahelyet is teremt. A fejlesztésnek köszönhetően például Európa legnagyobb és legmodernebb kerámiatetőcserép-gyára működik Békéscsabán. 2016 végére elkészült egy befektetési kézikönyv, amely – nevéből is adódóan – releváns információkat tartalmaz a városról a befektetni szándékozók részére magyar, német és angol nyelven, emellett a 2014 és 2020 közötti programozási időszakban a megyei jogú városok tervezésének és forrásfelhasználásának irányadó dokumentuma, az *Integrált Településfejlesztési Stratégia* (ITS) is rendelkezésre áll.

A város vezetése fontosnak tartja, hogy a település lakossága, a városban működő cégek, vállalkozások, szervezetek minél több fórumon elmondhassák, leírthassák véleményüket, javaslataikat az elkövetkező időszak fejlesztési irányjaival kapcsolatban. A fentiekben túlmenően egyes szakágazati stratégiák is rendelkezésre állnak, az oktatás, a szociálpolitika, a gazdaságfejlesztés, a turizmus területén. A városban működő vállalkozások fejlődésének, növekedésének egyik mutatószáma a helyi iparüzési adóból származó bevétel, amelynek összege az elmúlt évektől folyamatosan nő. A város uniós forrásokból, a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program keretében tervezi közel 20 hektár iparterület kialakítását, amely fejlesztés 2018–2019-ben valósul meg. A *Modern Városok Program* keretében a Nemzeti Ipari Park Üzemeltető és Fejlesztő Zrt. mint állami cég 4,1 milliárd forint összköltségből tervez iparterületet kialakítani. A forrás ehhez rendelkezésre áll, jelenleg az ideális helyszín kiválasztása van folyamatban.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Békéscsaba önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	Tőkevonzás, gazdaságélénkítés.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Békéscsaba önkormányzata.
Mi az előnye a település lakói számára?	Munkahelyek, gazdasági, társadalmi fejlődés.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Munkahelyek, gazdasági, társadalmi fejlődés, adóbevételek.
Mi az innováció?	Komplex fejlesztési tervezés és kivitelezés a tőkevonzás érdekében.

16. táblázat: Békéscsaba fejlesztésének jellemzői

4.1.10. Ajak: Ajaki Nemzetközi Lakodalmas Fesztivál és Városnapok

A 3751 fős Ajak városa az ország észak-alföldi régiójában, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található. Az idén tízedik alkalommal megrendezett Ajaki Nemzetközi Lakodalmas Fesztivál és Városnapok elnevezésű rendezvény létrejöttét a hagyományok őrzése és ápolása motiválta. A fesztivált a település önkormányzata szervezi, az idén rendhagyó módon kétnapos esemény első napja a környékbeli zenészeknek köszönhetően a *Zenésztalálkozó* jegyében zajlik, mely többnyire amatőr zenekarok élő koncertjeinek sorát takarja. Másnap egy igazi, a színpadon ténylegesen házasságot kötő ifjú pár lakodalma, egy ajaki hagyományörző esemény részesei lehetnek az ország különböző részeiről s a határon túlról szép számmal ide érkező, szórakozni vágyó vendégek. Az ajaki lakodalmas (kulturális örökségük részeként) a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Értéktár Bizottság nemrég felvette a nemzeti értékek közé, ami megerősíti a rendezvény szervezőit abban, hogy 2007-ben, amikor megszületett a fesztivál ötlete s a jelmondat: „Ajak, ahol az értékek találkoznak!” erős alapnak bizonyult, s érdeklődést vált ki az emberekből. A résztvevők több mint 50 főzőhelyen válogathatnak a különböző települések, egyesületek és baráti körök által készített gasztronómiai különlegességek közül, kóstolójegy ellenében, mely a belépőjegyek mellett a második legnagyobb bevételi forrás.

A fesztivál kiemelkedik napjaink bevételorientált „megarendezvényei” közül: a rendezvényt inkább a helybéli emberek segítőkész hozzáállása tartja életben, mintsem a hatalmas nyereség reménye. Ajaknak 5 különböző országból 7 testvértelepülése van, ezekkel szoros kapcsolatot ápol, elsősorban kulturális területen. A határon túli településekkel kialakított jó kapcsolat a rendszeres találkozásoknak, szakmai konzultációknak, a közös projekteknek köszönhető. Több civil szervezet tart évente többször közös táborokat, programokat. A fesztivál nemcsak a települések kulturális bemutatóira kiváló alkalom: a civil szervezetek sok esetben ezen időpontra tervezik határon átnyúló programjaikat is. Ilyen volt például Farkaslaka és Ajak polgárőr egyesületeinek közös bemutatója 2015-ben. Ez költséghatékonysági szempontból sem elhanyagolható megoldás. A fesztivál alkalmával 200 vendéget szállásolnak el, az év egyéb időszakaiban ennek gazdasági hozadéka egyre inkább növekedni látszik, hiszen az erdélyi, illetve a lengyelországi testvértelepülésekről több alkalommal érkeztek azóta Ajakra turisztikai céllal szállóvendégek, evvel növelve az önkormányzat saját bevételeit. A helyi szolgáltatások külföldi népszerűsítésében is nagy szerepet játszanak az Ajakra érkező delegációk, amelyek az előre elkészített promóciós kiadványokat terjesztik saját településükön.

A hat országra szóló fesztivál belépőjegyekből és kóstolójegyekből származó bevétele és a rendezvény kiadásai közel kiegyenlítik egymást, hosszú távon azonban a város turisztikai vonzereje nő, ami a városban élő vállalkozóknak és az önkormányzati cégeknek egyaránt jövedelmező.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Ajak önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	Hagyományörzés, nemzetközi kapcsolatokon keresztül turisztikai fejlesztések, településmarketing.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Ajak önkormányzata.
Mi az előnye a település lakói számára?	A település gazdasági, társadalmi fejlődése.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Elégedettebb lakosok, sokszínű gazdasági, társadalmi fejlődés.
Mi az innováció?	A lakodalmas hagyományok és a fesztiválok módszertanának ötvözése.

17. táblázat: Az Ajaki Nemzetközi Lakodalmas Fesztivál és Városnapok jellemzői

4.1.11. Miskolc: Bosch

Az 159 265 fős Miskolc az észak-magyarországi régió legnagyobb, az ország negyedik legnépesebb városa, amely 2016-ban harmadik alkalommal kapta meg a befektetőbarát településeknek³⁶ járó elismerést. Mindamelllett, hogy Miskolc kulturális vonzereje önmagában is egy jó gyakorlat lehetne a híres Bartók Plusz Operafesztivál³⁷ megrendezésével, ezúttal a tudatos gazdasági fejlesztési tevékenységére összpontosítunk.

A város évek óta nagy hangsúlyt fektet iparterületeinek fejlesztésére és hasznosítására. Egyablakos ügyintézésrel fogadja a potenciális beruházókat, többnyelvű beruházást ösztönző honlapot működtet, HR-szolgáltatásokkal, felnőttképzéssel, forráskereséssel és tanácsadással segíti a területén fejleszteni kívánókat. A Magyarországon 1899 óta jelen lévő Bosch 1991-ben újjáalapított regionális kereskedelmi kft.-ből mára jelentős vállalatcsoporttá, Magyarország második legnagyobb külföldi ipari munkaadójává fejlődött. Miskolc már három Bosch-vállalatnak ad otthont. A három gyárban dolgozók száma meghaladja a 6000 főt, a fejlesztés és a létszámbővítés folyamatos.

A miskolci városvezetés nagyon jó viszonyt ápol a Bosch vállalattal, annak hazai és nemzetközi vezetőivel. Ezt abban a formában „kapják vissza”, hogy a vállalatok továbbadják, reklámozzák a város jó hírét és a benne rejlő lehetőségeket. A Bosch egységei jelentős összegeket fordítanak kutatásra és fejlesztésre (k+f): a cég Budapesten és Miskolcon három helyszínen végez k+f tevékenységet, összesen csaknem 1500 mérnököt foglalkoztatva. Emellett a vállalat nagy hangsúlyt fektet a hazai szakember- és mérnökképzés támogatására is: 2005-ben önálló tanszéket alapított a Miskolci Egyetemen, ahol mechatronikai mérnökjelölteket oktatnak.

Miskolc egyre jobban teljesít az iparüzési adóbevételek területén. Jelenleg Győr, Székesfehérvár és Debrecen után a negyedik helyet foglalja el a megyei jogú városok között. 2014 és 2015 között, egy év leforgása alatt Miskolc iparüzési adóból származó bevételei több mint 20%-kal nőttek, ennek hátterében a városban működő kis- és nagyobb vállalkozások árbevételének (a Bosch 2015-ben 16%-kal nagyobb árbevételt produkált, mint egy évvel korábban), azaz gazdasági erejük növekedése áll. A város továbbra is mindent megtesz annak érdekében, hogy felkeltse újabb cégek és nagyvállalatok érdeklődését a kínált lehetőségek iránt, és tovább építse a helyi üzleti élet szereplőivel meglévő kiváló partneri viszonyt.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Miskolc városa.
Mi a gyakorlat célja?	Tőkevonzás, befektetések ösztönzése, munkahelyteremtés, hatékony együttműködés köz- és magánszféra között.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Miskolc/Miskolc Holding Zrt.
Mi az előnye a település lakói számára?	Munkalehetőség, elérhető képzések, átképzések, javuló gazdasági és társadalmi helyzet.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Növekvő adóbevételek, jó hírnév, sikeres településmarketing, befektetők vonzása, jobb szolgáltatások biztosítása.
Mi az innováció?	Komplex tőkevonzás, befektetések ösztönzése tudatos stratégia mentén, erőforrások biztosításával, kutatás-fejlesztés, képzés.

18. táblázat: Miskolc jó gyakorlatának jellemzői

³⁶ A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) 2015 őszén indított programja: https://hipa.hu/hu_HU/34-telepules-meg-felkeszultebben-varja-a-befekteteket (a letöltés időpontja: 2018. 01. 04.)

³⁷ www.operafesztival.hu (a letöltés időpontja: 2018. 01. 04.)

4.1.12. Veresegyház: Az infrastruktúra fejlesztése

Veresegyház Budapesttől 25 kilométerre helyezkedik el, Magyarország első 10 legdinamikusabban fejlődő települése között tartják nyilván. Lakosainak száma 19 317 fő, átlagéletkoruk 37 év, lakóinak egynegyede kiskorú. Medveotthona és a budapesti Széchenyi Gyógyfürdővel azonos vízbázisú termálfürdője évente több százezer látogatót vonz a városba. Fejlett és vállalkozóbarát közlekedési, valamint infrastrukturális környezetével vonzó befektetési helyszín is, amit az évtizedek óta itt működő világcégek sora igazol.

Veresegyház polgármestere hazánk legrégebben folyamatosan hivatalban levő városvezetője, több mint negyven éve irányítja a várost. Sikerének titka elsősorban a vezetői tehetségében és csapata kitartó munkájában rejlik. Azt vallja: „Minden településen lehet újat csinálni, csak akarni kell. Nincs olyan szegény település, ahol másnapra ne lehetne újat csinálni. A mérték természetesen mindenütt más, az adottságok befolyásolnak bennünket, de az akarat mindennél fontosabb. A települések esetében az infrastruktúra a leglényegesebb kérdés, az infrastruktúra jó hangulatot ad, az infrastruktúra is kezdeményezéseket ébreszt.”

A település polgármestere nem tartja jónak azt az önkormányzati hozzáállást, amikor azok a különböző uniós és hazai pályázatokra várnak, és ezekre építik településük fejlesztését. Ez várakozásra ösztönöz, és azt sugallja, hogy ha majd lesz pénz, akkor csinálunk valamit, amit már korábban elterveztünk. Nagyon fontosnak tartja, hogy a települések maguk is tegyenek meg mindent azért, hogy fejlődjenek, mert az a település, amelyik nem fejlődik, „meghal”.

Hiszi, hogy mindenütt van lehetőség a saját erőnk, a pénzünk, a kétkezi munkánkat, az eszünket a település fejlesztésére áldozni, és így fejlődni. A szerencsevárás jó dolog, de a szerencse is oda pártol, ahol a fogadására felkészültek. Nincs olyan hely, ahol például az adókat ne lehetne a település méretének megfelelően használni.

Vezető hitvallása: „A vezetőknek, a testületeknek bátornak kell lenni, vállalni a rizikót is, vállalni a lakosság meggyőzését, de természetesen az eredménynek igazolnia kell a döntés helyességét, mert csak így lesz hiteles a vezetés és a testület, és fogadja el őket az adott település többsége.”

Veresegyházán az infrastruktúra megteremtése hosszú idő alatt, de nagy következetességgel történt. Ma a város minden infrastruktúrával és minden olyan intézménnyel rendelkezik, amely a gyermekek és a felnőtt lakosság szolgálatához szükséges. Ennek eléréséhez a gazdaság fejlesztése kellett: nagyon következetesen, az adott időben, gyorsan meghozott döntésekkel. „Nem volt egyetlen perc sem, amelyben nem a lehetőségeket kutattuk és legalább 20 éves távlatot néztünk. A lehetőségeket mi magunk is kutattuk, kerestük, és pillanatok alatt döntöttünk. Ha szükséges volt, a testületet fél órán vagy egy órán belül összehívtuk. Évente átlagosan 40-50 testületi ülést tartottunk. Az ülések rövidek, nem fecsegünk, nem ellenségeskedünk, hanem a többség erejével rövid időn belül döntünk. Nem tekingetünk hátra, csak előre. Ami megtörtént, az elmúlt. A jövőért pedig azonnal cselekszünk.”

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Veresegyház önkormányzata, személyesen a polgármester.
Mi a gyakorlat célja?	Infrastrukturális fejlesztéseken keresztül komplex település-fejlesztés.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Veresegyház önkormányzata.
Mi az előnye a település lakói számára?	Munkalehetőség, értékesebb ingatlanok, magasabb életszínvonal, jobb közszolgáltatások, gazdasági és társadalmi fejlődés.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Magas kockázat mellett nagy befektetéssel, tőkevonzási tevékenységen keresztül jelentős és növekvő adóbevételek.
Mi az innováció?	Komplex fejlesztés karizmatikus vezetővel.

19. táblázat: A veresegyházi fejlesztések adatai

4.1.13. Hévíz: Turisztikai tőkevonzás

Hévíz Zala megye 4740 lakossal bíró városa, múltját, jelenét és jövőjét Európa legnagyobb, egyedülálló adottságokkal rendelkező, termálvizes gyógytava és az arra épülő egészségturizmus határozza meg. Hévíz azonban nemcsak turisztikai desztináció, hanem közel 4900 ember lakóhelye, a város munkaadói pedig 2000 embernek biztosítanak munkahelyet. A turisztikai és gazdasági fejlesztésekben térségi szemléletben gondolkodnak. 100%-ban önkormányzati tulajdonban álló nemzetközi repülőteret üzemeltetnek, igaz, hogy ez kényszerátvétellel került a településhez. Intermodális közlekedési kapcsolatokat fejlesztenek, és komplex stratégiájuk a település minden adottságát igyekszik az előnyére fordítani: a központi elemek a sport- és a gyógyturizmus. Ingyenes turisztikai programokat kínálnak a lehető legnagyobb mennyiségben, így az év 365 napjából 285 napon tudnak valamilyen rendezvénnyel szolgálni az odalátogatóknak. A 9 testvértelepülési kapcsolat alapító okirata mellett konkrét gazdasági megállapodásokat is kötöttek valamennyivel, amelyek konkrét haszonnal járnak Hévíznek. Például 2010 óta 220 kínai delegáció járt a városban. 8 tiszteletbeli nagykövet dolgozik külföldön Hévíz népszerűsítéséért, a gazdasági kapcsolatok fejlesztéséért, akik díjazás nélkül látják el diplomáciai feladataikat. Valamennyi nagykövetüket rendszeresen aktuális információkkal látják el. A beszedett idegenforgalmi adó egy részét a magán szálláshelyek fejlesztésére fordítják, így a fenntartók minden évben pályázhatnak fejlesztéseik támogatására. A nagy kiállításokon való részvétel helyett saját civil szervezeteiket, rendezvényeiket támogatják, és ez nem csupán a helyi társadalom támogatása miatt, hanem a megtérülés szempontjából is kedvezőbb az önkormányzatnak.

Hévíz tagja az Európai Gyógyfürdő Városok Szövetségének, az ESPA-nak, amitől díjat is kaptak elismerésül kiváló munkájukért, a tradicionális kúrájuk és a minőségfejlesztési tevékenységük miatt. Ez utóbbi azt jelenti, hogy egészség-megőrzési, egészségügyi szolgáltatásaikat minősítési eljárásoknak vetették alá, így például a norvég egészségbiztosító elszámolja állampolgárainak az ottani kezeléseket. Közös irodát tartanak fel a környékbeli településekkel, ahol az 5 fős szervezetnél évente 55 ezer ember fordul meg. Turisztikai nonprofit kft.-t hoztak létre a város szálloda- és szobakiadói szövetségével, amelyben 51%-ban a városnak van többségi tulajdona. Azonban együtt, demokratikusan döntenek el, hogy mit és hogyan fejlesszenek a közös siker érdekében.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Hévíz önkormányzata.
Mi a gyakorlat célja?	Településdiplomácián és testvértelepülési kapcsolatokon keresztül településmarketing, azon belül hatékony és összefogáson alapuló turisztikai marketing.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Hévíz önkormányzata/turisztikai nonprofit Kft. a település szállodáival és szobakiadóival.
Mi az előnye a település lakói számára?	Gazdasági előny a helyi vállalkozásoknak, élénkülő turizmus, munkalehetőségek, társadalmi fejlődés.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Nagyobb adóbevétel, elégedettebb lakosok, befektetők érkezése a településre.
Mi az innováció?	Településdiplomácia: Hévíz város tiszteletbeli nagykövei.

20. táblázat: A hévízi fejlesztések adatai

4.1.14. Kecskemét: Mercedes-Benz (komplex gazdaságfejlesztés és tőkevonzás)

A 111 621 fős megyei jogú város Magyarország dél-alföldi régiójában található, Bács-Kiskun megyében. Gazdasági berendezkedése 2006-ban gyökeresen megújult: új alapokra helyeződött a település gazdálkodása, a város és régiója vonzó termelési központtá alakításának érdekében. Az az összefogás lett Kecskemét sikerének és erejének legfontosabb forrása, amelyet a régióban élők, a város és a vállalkozások kötöttek egymással. Négy pillér teszi ezt stabilná: 1. és 2. pillér: termelő beruházások és az általuk létrehozott biztos munkahelyek; 3. pillér: gyarapodó családok; 4. pillér: kiegyensúlyozottan gazdálkodó, fejlődni és önmagát fejleszteni képes város felépítése. 2007-ben olyan gazdaságösztönző adópolitikát vezettek be, amely a helyi iparüzési adó (IPA) mértékének fokozatos csökkentésén alapult. Ennek legfőbb előnye, hogy egyfelől figyelembe veszi a helyi társadalom és a lokális gazdaság teherviselési képességét, másfelől beruházásösztönző (telephely-létesítés) hatása van, melynek nagymértékű adóbevétel növelő hatása is érvényesül.

A 2007 novemberében elindított négyéves csökkentési periódusban a korábbi 2%-ról 2011-re 1,6%-ra mérséklődött az IPA mértéke. A koncepció nem várt gyorsasággal hozta is az eredményeket: egy év alatt nőtt a vállalkozások száma, és nőtt Kecskemét adóbevétele is, ez a trend pedig azóta is folytatódik. Az IPA csökkentésével 2011-től évről évre átlagosan 15%-kal nő az iparüzési adóból származó bevétel. 2008 és 2016 között több mint 12 milliárd forint adómegetakarítás keletkezett a vállalkozásoknál, amelyet fejlesztésre és új munkahelyek teremtésére tudtak fordítani. Az önkormányzat az elmúlt években számos gazdaságösztönző lépést valósított meg és alkalmazott sikeresen. Ennek is köszönhető, hogy 2008-ban a várost választotta a világ egyik leghíresebb autógyártó óriása, a Daimler cégcsoport.

Az önkormányzat – az IPA csökkentése mellett – a gazdaságfejlesztés élénkítése, valamint a városban letelepülő cégek segítése érdekében egyablakos szolgáltatási csomagot³⁸ dolgozott ki. Mind ezen intézkedések hozzájárultak ahhoz, hogy Kecskemét mára olyan ipari központtá nőtte ki magát, ahol folyamatos az új cégek betelepülése, és nem utolsósorban ennek a gazdaságélénkítő politikának köszönhetően döntött úgy a Mercedes-Benz, hogy megduplázza kapacitását, és új gyárat épít kecskeméti telephelyén. Ennek nyomán mintegy 0,4%-ra nőhet az autógyár hozzájárulása a bruttó hazai termékhez (GDP) a jelenlegi 0,2%-ról. 2016-ban a magyar export 3,2%-át tette ki a Mercedes-Benz termeléséből származó kivitel, ami a beruházás után 3%-kal fog nőni. A Daimler 2008. június 18-i döntése után szinte azonnal meg kellett teremteni egy zöldmezős beruházás fizikai feltételeit.

Ezt követően a Mercedes-Benz és az önkormányzat közötti együttműködés mérföldkövei voltak: a gyár beágyazása a Kecskemét központú gazdasági erőterbe; a gyár és a kecskeméti oktatási rendszer összekapcsolása; stratégiai együttműködés a Mercedes-Benz-gyárral. 2011 januárjában felkerült a Mercedes-csillag a gyár tetejére, és 1000 munkatárssal beindult a tesztüzem. 2012 a Kecskemét és a Mercedes közötti együttműködés első szakaszának legfontosabb éve: ekkor indult meg, majd futott fel a sorozatgyártás. Kecskemétet a kormány kiemelt járműipari központtá nyilvánította, néhány hónappal később, 2012 novemberében pedig a magyar kormány és a Daimler AG közötti stratégiai megállapodás aláírásával érkezett újabb szakaszához a város fejlődése.

A Mercedes tulajdonosa, a Daimler és Magyarország kormánya közötti szövetségkötés adja a magyar–német kapcsolatok jövőbeli összetartó erejét. A Daimler több mint a Mercedes, amely a cég legismertebb terméke: nemcsak személyautókat gyárt, hanem egy sokkal szélesebb ipari spektrummal van jelen a világgazdaságban, ami nagy lehetőséget jelent Magyarországnak és Kecskemétnek is.

³⁸ www.ekecskemet.hu/ismerteto (a letöltés időpontja: 2018. 01. 04.)

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Kecskemét városa.
Mi a gyakorlat célja?	Komplex tőkevonzási, gazdaságfejlesztési tevékenység: termelő beruházások és az általuk létrehozott biztos munkahelyek; gyarapodó családok; kiegyensúlyozottan gazdálkodó, fejlődni és önmagát fejleszteni képes város felépítése.
Ki a végrehajtó/fenntartó?	Kecskemét.
Mi az előnye a település lakói számára?	Munkalehetőség, élhető város, minőségi szolgáltatások, csökkenő adóterhek.
Mi az előnye a helyi önkormányzat számára?	Növekvő adóbevételek, elégedett lakosság, fejlődő város.
Mi az innováció?	Komplex stratégiai tervezés és innovatív adópolitika.

21. táblázat: A kecskeméti fejlesztések jellemzői

5. NÉHÁNY ÁLTALÁNOS TANULSÁG

- Nem mind arany, ami fénylik! A településmarketing sem képes csodákra, egy jó ötlet vagy egy jól sikerült rendezvény nem helyettesítheti a körültekintő stratégiai tervezést, az érintettek aktív bevonását. Azonban marketing nélkül eladhatatlan a település.
- A befektetésösztönzés, a cégek betelepítése időigényes és sok munkával jár. Minden alkalmat meg kell ragadni, tudatosan és aktívan keresni kell a hálózatokba való bekapcsolódást, mert nagyobb eséllyel találnak ránk a befektetők, cégek. Kövessük a szakmai szövetségek, hálózatok munkáját, és kapcsolódjunk be ezekbe, ahol csak tudunk. (Szorosabb kapcsolat a HIPA-val, aktív részvétel az önkormányzati szövetségek nemzetközi kapcsolataiban.)
- A településközi kapcsolatok fejlesztése létfontosságú: senki sem települ szívesen „háborús” övezetbe. Arról nem szólva, hogy egy rossz szomszéd mekkora csapásokat mérhet a sok munkával kiküzdött települési imázsunkra. Ha működik a szolidaritás, a vereségek helyett gyakrabban kerülhetünk win-win helyzetbe.
- Állami, területi szervezetekkel, egyéb intézményekkel mindig együttműködő kapcsolat kialakítására törekedjünk.³⁹
- Mindennek ára van, amit valamely módon, előbb-utóbb mindenki megfizet. Az önkormányzat kötelessége, hogy biztosítsa a társadalmi részvételt a döntéshozásban, és mérlegeljen a helyi társadalom érdekeit szem előtt tartva.
- A kockázatelemzés, a fenntarthatósági és költség-haszon elemzés minden önkormányzati tevékenység alapja kell legyen.
- Magyarországon csupán 300 olyan önkormányzat van, amely elég adót tud beszélni ahhoz, hogy abból éljen! 2600 településen minimális az adóbevétel, ezek szinte csak az állami támogatásból gazdálkodnak, így nem tudják felvenni a versenyt a nagyobb városokkal. Ezeknek az együttműködés az egyetlen kiút: elég nagy piacot képezni a befektetőknek, és együtt megfelelő színvonalú szolgáltatásokat nyújtani.

³⁹ Az 1990-es évek elején egy nyugat-magyarországi kis falu annak köszönheti azóta is szépen alakuló iparüzési adóbevételeit és a helyiek folyamatos munkalehetőségeit, hogy egy osztrák cég érdeklődő faxüzenete a leendő székhelye kapcsán akkor érkezett a megyei önkormányzathoz, amikor a kis falu polgármestere éppen ott járt. Azonnal meghívta a cég képviselőit a településre, akik azóta is ott élnek és dolgoznak.

IRODALOMJEGYZÉK

1. *A Nemzetgazdasági Minisztérium előadásanyaga a 2014–2020 közötti időszak turizmusfejlesztési terveiről.* (2014. június)
2. *Ajak Város Önkormányzata.* Kállai Ágnes összefoglalója.
3. ÁLDORFAI György – TOPA Zoltán (2015): *Helyi gazdaság- és vállalkozásfejlesztés.* Gödöllő, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet.
4. *Békéscsaba Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Stratégiai-Fejlesztési Osztályának összefoglalója*
5. BOGNÁR Ákos (2011): *Brandépítés, nyilvánosságmenedzsment a településmarketingben.* Az Image Factory kommunikációs ügynökség előadása, 2011. február.
6. BOZZAY Andrásné (2014): *A 2014–2020 időszak turizmusfejlesztési tervei.* A Nemzetgazdasági Minisztérium előadása, 2014. június 30. Elérhető: <http://sune.hu/wp-content/uploads/2014/07/Bozzay-Andr%C3%A1sn%C3%A9-A-2014-2020-id%C5%91szak-turizmusfejleszt%C3%A9si-tervei.pdf> (a letöltés időpontja: 2017. 07. 08.)
7. CZENE Zsolt – RICZ Judit (2010): *A helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok.* Budapest, VÁTI Nonprofit Kft. (Területfejlesztési füzetek, 2.)
8. DELLER, S. – DISSART, J. (2000): Quality of Life in the Planning Literature. *Journal of Planning Literature*, Vol. 15, No. 1. 135–161.
9. *Economic Development & Investment Attraction Guidelines 2012.* Handbook. Local Government Association of Queensland,
10. JENEI Ágnes (2012): Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok. *Magyar Közigazgatás*, 2. (62.) évf. 1. sz. 117–130.
11. KSH keresletfelmérés, 2014.
12. KSH Turizmus Szatellit Számla 2018.
13. LENGYEL Imre – RECHNITZER János (2000): A városok versenyképességéről. In HORVÁTH Gyula – RECHNITZER János szerk.: *Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón.* Pécs, MTA RKK.
14. LENGYEL Imre (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon.* Szeged, JATEPress.
15. LENGYEL Imre (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák.* Budapest, Akadémiai Kiadó.
16. Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt.: *Turizmus Magyarországon 2016.*
17. MICHALKÓ Gábor (2015): A városimázs és a jól-lét alapú társadalmi versenyképesség. In SZIRMAI Viktória szerk.: *A területi egyenlőtlenségektől a társadalmi jól-lét felé.* Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola. 349–371.
18. PAASI, Anssi (1989): A régiók fejlődése és a regionális identitás kialakulása. *Tér és Társadalom*, 3. évf. 3. sz. 70–79.
19. PALLAI Katalin (2010): *Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára.* Budapest, TÖOSZ.

20. PISKÓTI István (2012): *Régió- és településmarketing. Marketingorientált fejlesztés, márkázás.* Budapest, Akadémiai Kiadó.
21. PISKÓTI István et al. (2002): *Régió- és településmarketing.* Budapest, KJK-KERSZÖV.
22. PUCZKÓ László (2015): *Településmarketing.* Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
23. SWINBURN et al. (2006): *Local Economic Development. Quick Reference.* Washington DC, The World Bank.
24. SZENTES Tamás (2012): A „nemzeti versenyképesség” fogalma, mérése és ideológiája. *Magyar Tudomány*, 173. évf. 6. sz. 680–691.
25. SZIRMAI Viktória (2010a): Hogyan lehetnek a magyar nagyvárostérségek versenyképesebbek? In FÁBIÁN Attila szerk.: *Párbeszéd és együttműködés. Területfejlesztési Szabadegyetem 2006–2010.* Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem.
26. SZIRMAI Viktória (2010b): Regionális folyamatok – társadalmi hatások. In BARTA Györgyi et al. szerk.: *A területi kutatások csomópontjai.* Pécs, MTA RKK. 359–377.
27. TÓZSA István (2014): A településmarketing elmélete. In Uő szerk.: *Turizmus és településmarketing.* Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék. 129–157.
28. ZONGOR Gábor (2010): *A helyi önkormányzatok szervezete és működése. Háttéranyag önkormányzati képviselők számára.* Budapest, TÖOSZ. Elérhető: <http://xn--tosz-5qa.hu/uploads/dokumentumok-kiadvanyok/helyi%C3%B6nkorm%C3%A1nyzatokszervezete.pdf> (a letöltés időpontja: 2020. 02. 13.)

INTERNETES FORRÁSOK:

29. <http://mek.oszk.hu/15300/15390/15390.pdf>
30. <http://info.gladstonerc.qld.gov.au/meetings/20140701/attachments/LGAQ%20-%20Economic%20Development%20Investment%20Attraction%20Guidelines%202012.pdf>
31. <http://baznyesz-miskolc.webnode.hu/news/dinamikusan-nonek-az-iparuzesi-adobeveletek-miskolcon/>
32. http://ihbc.org.uk/recent_papers/docs/Egan%20Review%20Skills%20for%20sustainable%20Communities.pdf
33. http://legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2009.pdf
34. <http://palotajatekok.hu/>
35. <http://sokszinuvidek.24.hu/viragzo-videkunk/2016/03/25/roma-csaladokkal-fozhetnek-egyutt-a-turistak-bodvalenken/>
36. http://turizmusonline.hu/tt_itthon/cikk/bodvalenke_a_freskofalu
37. <http://volgytortenet.hu/tartalom/ihletett-pillanat-volt>
38. <https://bekescsaba.hu/gazdasag>
39. <http://mohacs.hu/busojaras>
40. <http://hortobagyidelibab.hu/vasartartas/>
41. <https://www.muveszetekvolgye.hu/>

42. <https://www.miskolc.hu/elet-a-varosban/varosinformacio/miskolc-varos-gazdasaga>
43. <https://www.visegrad.hu/>
44. http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/telepulesmarketing.original.pdf
45. www.ajakifestival.hu/
46. www.bodvalenke.eu/?id1=bodvalenke
47. www.bodvalenke.eu/?id1=fedezdfel
48. www.boon.hu/rekordarbevetelt-ert-el-a-bosch-tavaly-magyarorszagon/3073848
49. <http://www.gomorszolos.hu/index.php?content=homewww.miskolcholding.hu/aktualis/miskolc-tud-valamit-befektetobarat-cimet-kapott-harmadszor>
50. www.parasztwellness.hu/fenntarthato-falu
51. www.programturizmus.hu/ajanlat-hortobagyi-hidivasar-hortobagy.html
52. www.veresegehaz.hu

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közsolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

A hatályosított szakanyagot olvasószerkesztette:

Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:

Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-308-8 (elektronikus)