

# ÖNKORMÁNYZATI TŐKEVONZÁS

AZ ÖNKORMÁNYZATOK  
TŐKEVONZÓ KÉPESSÉGE



# ÖNKORMÁNYZATI TŐKEVONZÁS

ÖNSZERVEZŐ ÖNKORMÁNYZAT 4.

AZ ÖNKORMÁNYZATOK  
TŐKEVONZÓ KÉPESSÉGE

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
BUDAPEST  
2021

*A mű 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-Sabján Katalin  
© Kolin Péter

**Szakmai lektor**

Dr. Dietz Ferenc

**2021-ben a hatályosítást végezte:**

Kolin-Sabján Katalin  
Kolin Péter

**A hatályosított kézirat lezárásának dátuma:**

2021. március 22.

**Eredeti megjelenés éve:**

2018

*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

<b>Bevezetés</b> .....	5
<b>1. A tőkevonzás helye a stratégiai tervezésben.</b> .....	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 .....	10
1.7. Miért van szükség településmarketingre? .....	13
1.7.1. <i>Demokrácia és tőkevonzás, településfejlesztés.</i> .....	15
1.7.2. <i>A versenyképesség</i> .....	15
1.8. A településmarketing fogalma .....	16
1.9. A településmarketing tervezése, lépései .....	16
<b>2. Az audit típusai</b> .....	18
2.1. Értékaudit. ....	18
2.2. Imázsaudit .....	18
2.3. Tevékenységaudit. ....	19
<b>3. Turisztikai településmarketing</b> .....	21
3.1. Jó példa: Salzburg város turisztikai marketingje .....	22
3.2. A településmarketing mérési lehetőségei .....	22
3.3. A helymarketing-stratégia típusai. ....	24
3.4. A településmarketing és a település saját lakossága .....	25
3.5. Kommunikáció a településmarketingben .....	25
<b>4. Tőkevonzás a falvak és a városok nézőpontjából</b> .....	27
4.1. Példák, gyakorlati tapasztalatok az önkormányzati tőkevonzás témakörében .....	30
4.1.1. <i>Kapolcs: Művészetek Völgye</i> .....	31
4.1.2. <i>Bódvalenke: Freskófalu</i> .....	32
4.1.3. <i>Mohács: Busójárás</i> .....	33
4.1.4. <i>Makó: Hagymafesztivál</i> .....	34
4.1.5. <i>Hortobágy: Hídi vásár.</i> .....	35
4.1.6. <i>Visegrád: Visegrádi Nemzetközi Palotajátékok</i> .....	36
4.1.7. <i>Abasár: Abasári Technológiai és Innovációs Park</i> .....	37
4.1.8. <i>Gömörszőlős: Gömörszőlősi Falufesztivál és Textilnap.</i> .....	38
4.1.9. <i>Békéscsaba: A befektetésösztönző város</i> .....	39
4.1.10. <i>Ajak: Ajaki Nemzetközi Lakodalmas Fesztivál és Városnapok.</i> .....	40
4.1.11. <i>Miskolc: Bosch.</i> .....	41
4.1.12. <i>Veresegyház: Az infrastruktúra fejlesztése</i> .....	42
4.1.13. <i>Hévíz: Turisztikai tőkevonzás.</i> .....	43
4.1.14. <i>Kecskemét: Mercedes-Benz (komplex gazdaságfejlesztés és tőkevonzás)</i> .....	44
<b>5. Néhány általános tanulság</b> .....	46
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	47
Internetes források. ....	48

---

## 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 feljük 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 2020-ban kitört COVID-19 világitjárvány pedig teljesen megváltoztatta az életünk kereteit, egyelőre beláthatatlan módon. Az önkormányzatok gazdaság-ösztönző, tőkevonzó tevékenysége meghatározó lesz a válság utáni helyreállításban is. A hatályos önkormányzati törvény<sup>1</sup> a bevezető részében a nemzeti együttműködés erősítését, a települések öfenntartási képességének elősegítését, valamint a helyi közösség öngondoskodásra való képességének erősítését fogalmazza meg célként, 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 öfenntartó 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.

---

<sup>1</sup> 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.”<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>

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 csapat szellem kialakításához, az önmérséklet és szolidaritás megjelenéséhez, erősödéséhez.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Möt. 116. § (3).

<sup>3</sup> SWINBURN et al. 2006, 1.

<sup>4</sup> CZENE–RICZ 2010.

<sup>5</sup> MOLNÁR et al. 2014.

A település gazdasági fejlődése szoros összefüggést mutat a versenyképességével. Ezen tényezőket szokás a *versenyképesség alaptényezőinek* nevezni:<sup>6</sup>

- *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 költség szintet 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.<sup>7</sup> 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.

<sup>6</sup> LENGYEL 2003.

<sup>7</sup> LENGYEL 2010.

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

## 1.4. Az önkormányzatok tevékenységeinek hatása a gazdasági fejlődésre

Alaptevékenység	Befolyás a gazdasági fejlődésre
<b>Vezeti a közösséget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Valamely speciális tevékenység, erőforrás vagy változás érdekében végzett lobbitevékenység új lehetőségeket nyithat a helyi közösségnek erőforrásai és képességei hasznosítására.</li> </ul>
<b>Lehetőségeket teremt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Befektető-, illetve vállalkozóbarát infrastrukturális fejlesztést végez.</li> <li>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.</li> <li>Információáramlás biztosítása a vállalkozások és felhasználók között, ami létszükséglet a helyi termékek és szolgáltatások iránti kereslet generálásához.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Szabályoz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<b>Tervez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az önkormányzatoknak a terveik hierarchiájába kell illeszteniük a gazdaságfejlesztési és településmarketing tevékenységet a helyi gazdaság fejlesztése érdekében.</li> <li>A településrendezési terveken keresztül az önkormányzatok mind pozitív, mind pedig negatív hatást tudnak kiváltani a helyi gazdaság alakulására.</li> </ul>
<b>Szolgáltatásokat nyújt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>

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 (erősségek, 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 terveivel, 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 prioritizálásának 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.

A COVID-19 világjárvány alapvető hatással volt az önkormányzatok működésére is, hiszen rendkívül gyorsan kellett hatékony válaszokat adniuk a településvezetőknek működésük szinte valamennyi területén. A rugalmasság kulcsfontosságúvá vált abban, mennyire gyorsan tudtak alkalmazkodni a kihívásoknak megfelelően. Az alkalmazkodás sikerét a szakirodalom az ENSZ definícióját alkalmazza: a rezilienciát, amit leginkább rugalmasságként fordíthatunk.<sup>8</sup> „A reziliencia a rendszer azon képessége, hogy időben és hatékonyan csökkentse, megelőzze, előre lássa és alkalmazkodjon, vagy helyreálljon egy veszélyes esemény következményeiből, beleértve az alapvető struktúrák megőrzésének, helyreállításának vagy fejlesztésének biztosításával.”

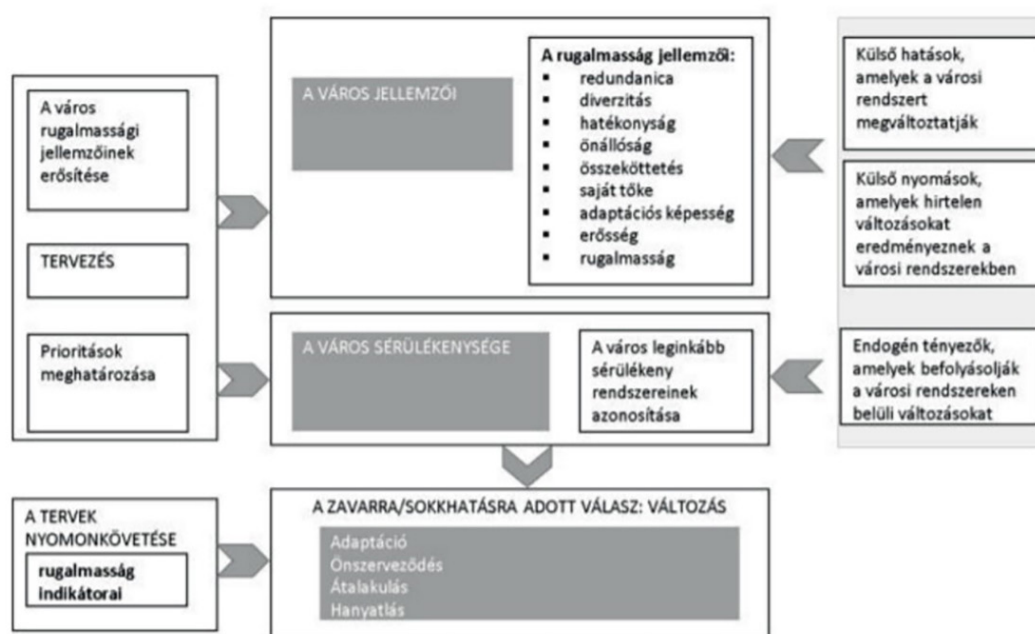
<sup>8</sup> Forrás: [http://idl.iscram.org/files/miguelramirezdelahuerga/2020/2257\\_MiguelRamirezdelahuerga\\_etal2020.pdf](http://idl.iscram.org/files/miguelramirezdelahuerga/2020/2257_MiguelRamirezdelahuerga_etal2020.pdf)  
(Letöltés dátuma: 2021.03.20.)

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) egyik munkabizottságának fogalom-meghatározása a város rugalmasságára vonatkozóan: A rugalmasság „a városok folyamatos képessége a gazdasági, társadalmi, intézményi és környezeti dimenziók mentén történő alkalmazkodásra, adaptációra és jövőbeli felkészülésre, azzal a céllal, hogy fenntartsák a város funkcióit és javítsák a jövőbeli sokkokra adott válaszokat”

Az önkormányzatoknak a gazdaságfejlesztésben is rugalmasnak kell lenniük, és a koronavírus okozta világjárvány számos gazdasági, társadalmi hatása ezt bizonyítja. Fontos gazdasági szektorokat sújtott nagyon rövid időn belül a krízis, és az önkormányzatok gondosan kimunkált gazdaságfejlesztési tervei – főleg a turizmusra, vendéglátóiparra alapozottak – érvényüket és létjogosultságukat veszítették.

Az alábbi ábra jól szemlélteti a reziliencia beépítését a várostervezési folyamatokba:

A reziliencia beépítése a várostervezési folyamatokba



Forrás: Eraydin, A., Tasan-Kok, T. (2013) 10. o.

Jól példázza a fenti elméleti modellt Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzatának gyors reagálása a COVID-19 válság idején: rekord gyorsasággal készült el az applikáció, ingyenesen hívható telefonszám és internetes felület, amelyen keresztül segítséget kérhettek a helyi rászorulóknak. Az önkormányzat ezen az új, modern úton indult el, amikor olyan, hármas egységre alapozott segítségnyújtási platformot indított el, amelyhez tartozik egy honlap - <https://segitunk.bpxv.hu/> -, egy e-mail cím és egy ingyenesen hívható zöldszám is.

A másik jó példa Budapest Főváros XIII. Kerület Önkormányzatának a helyi vállalkozásokat is erősítő szociális programja, amelyben lehetővé tették, hogy a járvány idején a fertőzésveszély mérséklése érdekében az online ügyintézés biztosítása mellett a támogatásra szorultak részére biztosított utalványok közvetlenül az érintett – a támogatásra szorult által választott - üzlethez, gyógyszerterárhoz kerüljenek, amik aztán házhoz szállították a termékeket. A szociális bolthálózatba bármely kerületi vállalkozás regisztrálhat, amennyiben megfelel a csatlakozási feltételeknek.

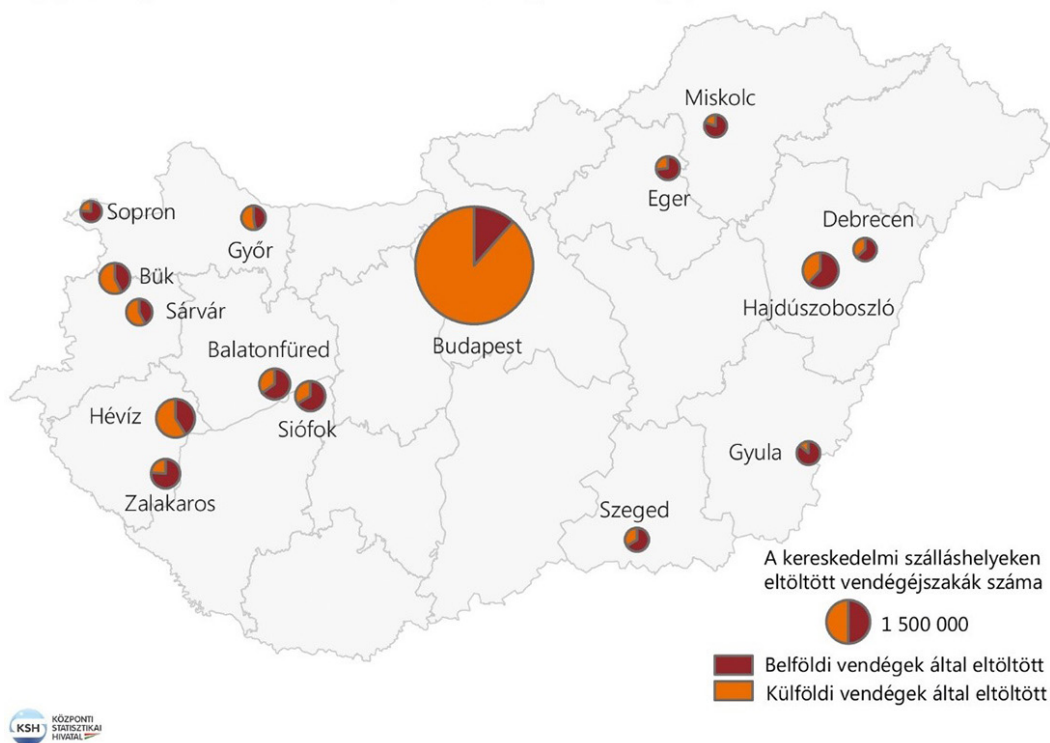
## 1.6. A turizmusfejlesztés szerepe a tőkevonzásban

A gazdaságfejlesztésen belül érdemes a turizmus fejlesztésének külön figyelmet szentelni, mivel egy dinamikusan fejlődő ágazatról van szó, amelynek, A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás nemzet-

gazdasági ág hozzájárulása a nemzetgazdaság bruttó hozzáadott értékéhez elérte a 2,0%-ot, a foglalkoztatottak száma megközelítette a 187 ezer főt., 2019-ben 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.<sup>9</sup>

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 magyar városok a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma alapján, 2019



Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2019/index.html#terletisszehasonlts>

(Letöltés dátuma: 2021.03.20.)

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 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.

<sup>9</sup> Forrás: <https://mtu.gov.hu/documents/prod/Report-on-the-record-year-2019.-II..pdf> (Letöltés dátuma: 2021.03.20.)

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:

- 2021-2027 közötti időszakban a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program Plusz tervezete szerint a fő hangsúly a fürdők és a történelmi örökségek köré szerveződő turizmus fejlesztésén lesz:

„A 2021-2027-es fejlesztési időszakban kiemelt cél a turisztikai vonzerővel rendelkező gyógyfürdők és környezetük fejlesztése, mely hozzájárul a jelenlegi krízishelyzetből történő gyors felépüléshez, a versenyképesség növeléséhez, továbbá a gyógyfürdők szolgáltatási infrastruktúrájának fejlesztéséhez. A fejlesztéseknek illeszkedniük kell a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 horizontális szempontjaihoz.” valamint:

„Vidéki területen található örökségvédelmi helyszínek komplex fejlesztése: A kulturális turisztikai termék tekintetében hazánkban a legnagyobb kereslet a várak és kastélyok irányában realizálódik. Hazánk vezető kastélyai és várai kiemelkedő vonzerővel rendelkeznek, belföldön mindenki által ismertek és a nemzetközileg is legismertebb magyar örökségvédelmi helyszínek között tartják őket számon. Megkérdőjelezhetetlen elemei az országimázsunknak, turisztikai vonzerejük messze a legerősebb 65 a hazai örökségvédelmi helyszínek között, melynek eredményeképpen jelentős számú külföldi vendéget is fogadnak. A Nemzeti Kastélyprogram és a Nemzeti Várprogram keretében a Kormány határozattal rögzíti a kiemelt helyszínek körét. A stratégiákban foglaltak megvalósítása a turisztikai térségekben elhelyezkedő kastélyok esetében a 2021-2027-es uniós ciklusban történik, összhangban a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030-ban foglaltakkal.”<sup>10</sup>

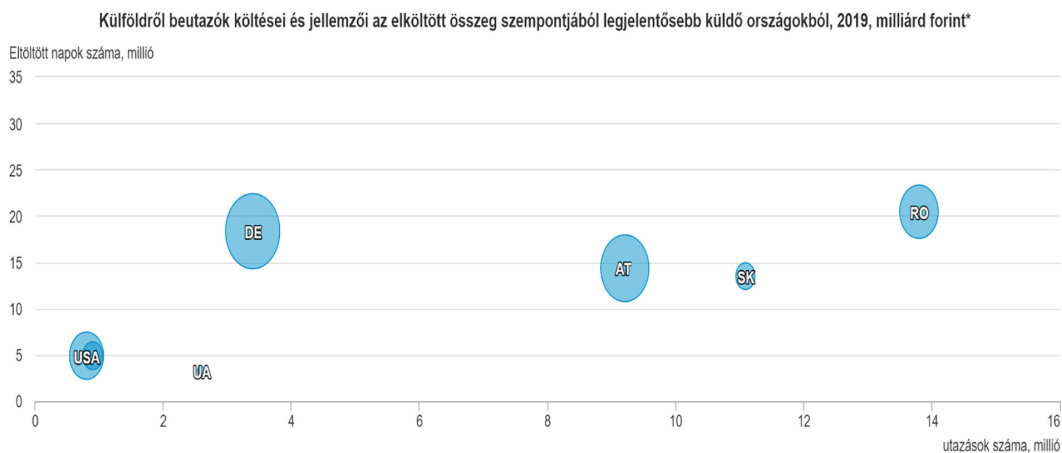
- A Versenyképes Magyarország Operatív Program pedig a 2021-2027-es időszakra a következő terveket tartalmazza:

### 3. prioritási tengely: Turizmus, helyi turisztikai fejlesztések

- Helyi és térségi gazdaság versenyképességére kiható turisztikai fejlesztések, amelyek nem tagjai országos vagy nemzetközi hálózatoknak.
- helyi, térségi jelentőségű, turisztikai vonzerőt képező kulturális, épített, természeti örökség turisztikai hasznosítása, fejlesztése
- kulturális látványosságok, aktív- és ökoturisztikai fejlesztések
- helyi jelentőségű, turisztikai célú kerékpárutak

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

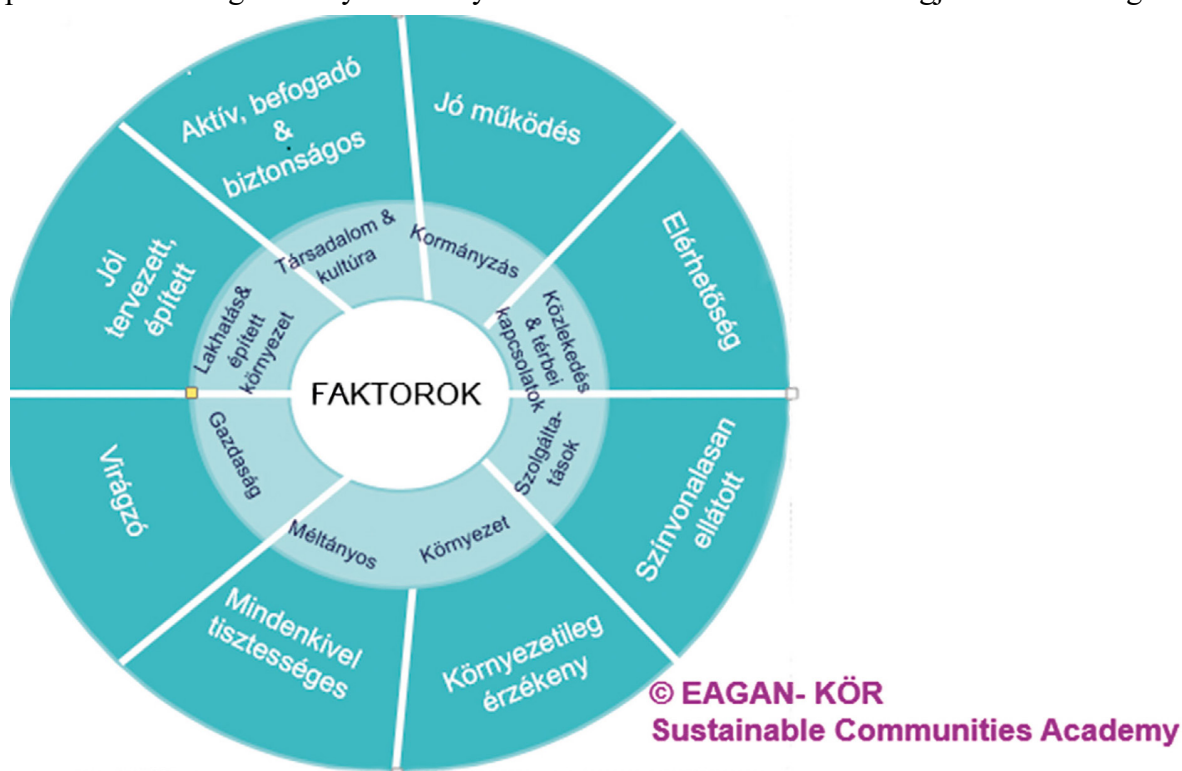
<sup>10</sup> Forrás: [https://www.palyazat.gov.hu/gazdasagfejlesztési\\_es\\_innovacios\\_operatív\\_program\\_plusz#](https://www.palyazat.gov.hu/gazdasagfejlesztési_es_innovacios_operatív_program_plusz#) (Letöltés dátuma: 2021.03.20.)



3. táblázat: Legfontosabb küldő országok és költségeik hazánkban, 2019<sup>11</sup>

## 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.<sup>12</sup> 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 készségei<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2019/index.html> (Letöltés dátuma: 2021.03.20.)

<sup>12</sup> A Mercer tanácsadó cég évente nyilvánosságra hozza a 39 indikátor összehasonlításával születő listáját a világ legélhetőbb városairól. 2019-ben ismét Bécs vezet a rangsort, és az első tíz között több német város szerepel.

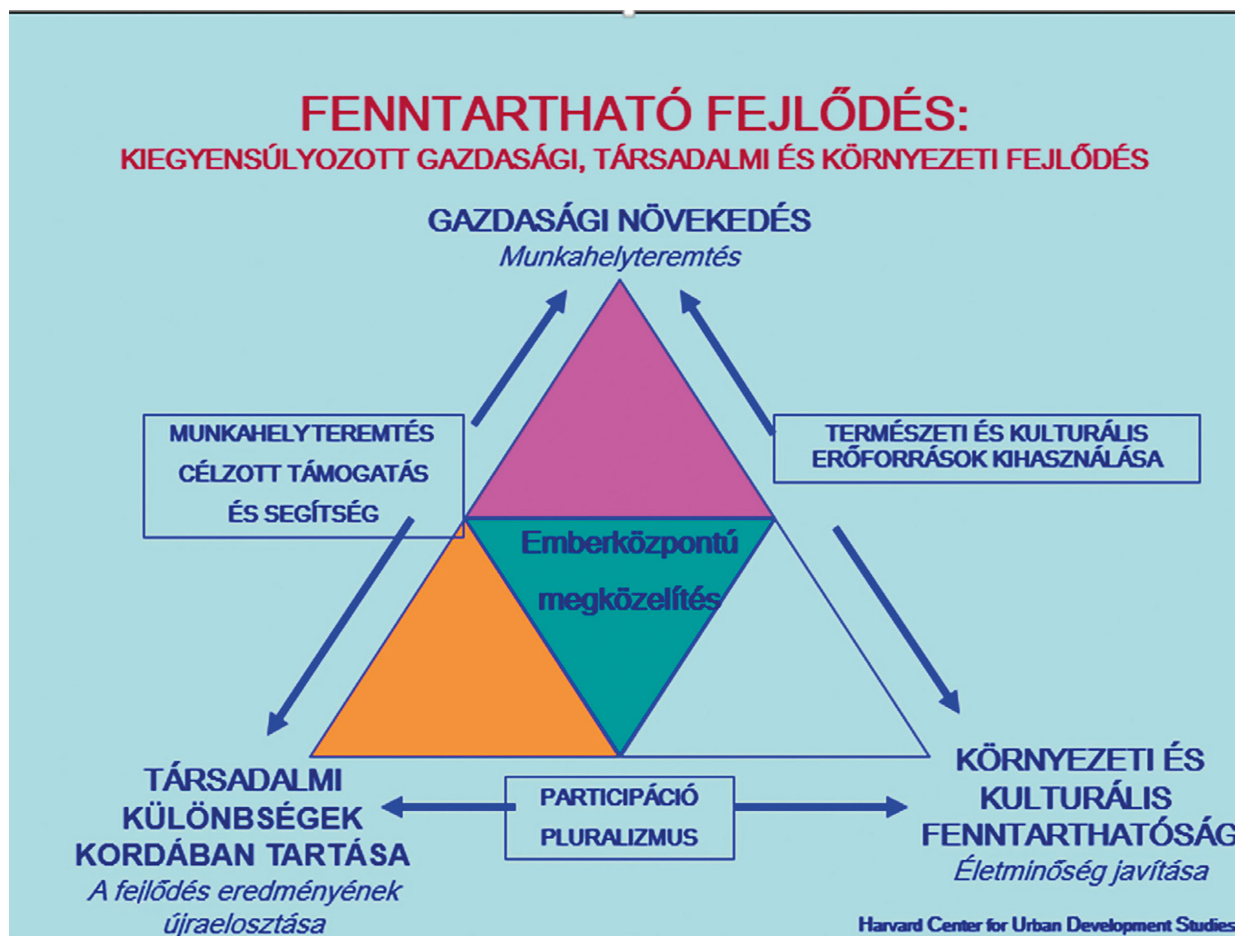
<sup>13</sup> The Egan Review, 2004.



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. 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

A fenntartható fejlődés szempontjaink beépítéséhez a várostervezésbe hasznos eszköze az RFSC rövidítésű, Fenntartható Városok Referenciakerete nevű webes eszköz, amelyet a valamennyi EU-tagállam által 2007-ben aláírt lipcsei Fenntartható Európai Városok Charta végrehajtásának elősegítésére hoztak létre. A fenntartható városokért felelős európai miniszterek 2008. novemberi marseille-i nyilatkozatát követően valamennyi tagállam, az Európai Bizottság, valamint a helyi önkormányzatok hálózata úgy döntött, hogy részt vesz a keretrendszer fejlesztésében és tesztelésében. Az európai tagállamok a francia kormányt hatalmazták fel e közös kezdeményezés vezetésére. 2017 óta az eszköz gazdagodott, és más kereteket is tartalmaz a fenntartható és integrált városfejlesztés érdekében. Nyomon követ és beemel számos kezdeményezést, nézőpontot, amely hozzájárul a fenntartható városok fejlesztéséhez Európa-szerte.

Az RFSC segít a kulcsfontosságú szereplőknek a vonzó és fenntartható városok terveinek és stratégiáinak kidolgozásában és végrehajtásában, innen ered a neve, a Fenntartható Városok Referenciakerete. Célja az integrált városfejlesztés elősegítése a kis-, közép- és nagyvárosok számára egész Európában és az egész világon. Ez az online eszköz különböző keretrendszereket kínál az integrált, fenntartható városfejlesztés jövőképeinek támogatásához. Az eszköz elérhető a következő internetes címen: <http://rfsc.eu/><sup>14</sup>

### 1.7.1. Demokrácia és tőkevonzás, településfejlesztés

Az Mötv. értelmében a helyi önkormányzás kifejezi és megvalósítja a helyi közakaratot.<sup>15</sup> 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 nemkívánatos a helyiek szemében? A helyi politikai és gazdasági viszonyok ennél összetettebbek, ám előfordult, hogy végül nem épült injekciós tüket gyártó üzem egy településen, mert a városvezetés kitaró munkája ellenére a helyi népszavazás másként döntött.<sup>16</sup>

### 1.7.2. A versenyképesség

A 21. században azok a települések mondhatják magukat versenyképesnek, amelyekről lakosaik, vállalkozók és vendégeik egyaránt élhető környezetként beszélnek, és amelyek az élhetőség képzetét keltik az odaköltözők, az odatelepülők fejében. A települések egyre kielezettebb versenyében racionális alapon nyugvó, érzelmi töltetű és egymással gyakran keveredő érvek, ellenérvek ütköznek.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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

<sup>14</sup> Forrás: <http://rfsc.eu/> (Letöltés dátuma: 2021.03.20)

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> Veresegyházon egy amerikai érdekeltségű cég fecskendőgyárának terveiről (2007-ben) van szó.

<sup>17</sup> LENGYEL–RECHNITZER 2000.

<sup>18</sup> PISKÓTI 2012.

kínosan ügyelnek 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.<sup>19</sup> A települések vezetőinek egzisztenciális és politikai érdeke is lehet, hogy az ott élők szubjektív életminősége jó legyen, hogy szeressenek az adott helységben élni, hogy büszkék legyenek a lakókörnyezetükre, kötődjenek hozzá, hogy erősödjön a területi identitásuk, hiszen az közvetve és közvetlenül is hatással lesz a jóllétükre.<sup>20</sup> A versenyképesség értelmezése tehát túllépett a tőkevonzás egyoldalú vizsgálatán, mára a társadalmi fejlődés és annak fenntarthatósága, valamint az együttműködési készség egyaránt részét képezik a fogalom tartalmi kiterjedésének.<sup>21</sup>

## 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.*”<sup>22</sup>

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.

## 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.

<sup>19</sup> SZIRMAI 2010a.

<sup>20</sup> PAASI 1989; DELLER–DISSART 2000.

<sup>21</sup> SZIRMAI 2010b; SZENTES 2012; MICHALKÓ 2015.

<sup>22</sup> PISKÓTI et al. 2002, 362.



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 *kompetenciamarketing* 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 kompetenciamarketingnek 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.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> 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 találóan: 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 infrastrukturális része* a település szolgáltatásaira koncentrálna, 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.

<b>Technikai, műszaki infrastruktúra</b>	<b>Humán infrastruktúra</b>
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 tevékenységaudit infrastrukturális részei

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

1. *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:
2. *Természetes személyek:* saját lakosság, más településekről érkezettek (munkavállalás, turisztika, tanulás, egészségügyi szolgáltatások igénybevétele miatt).
3. *Gazdaságirányító célcsoportok:* befektetők, kkv-k, menedzserek.
4. *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 „kiszimítására”.
- 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.

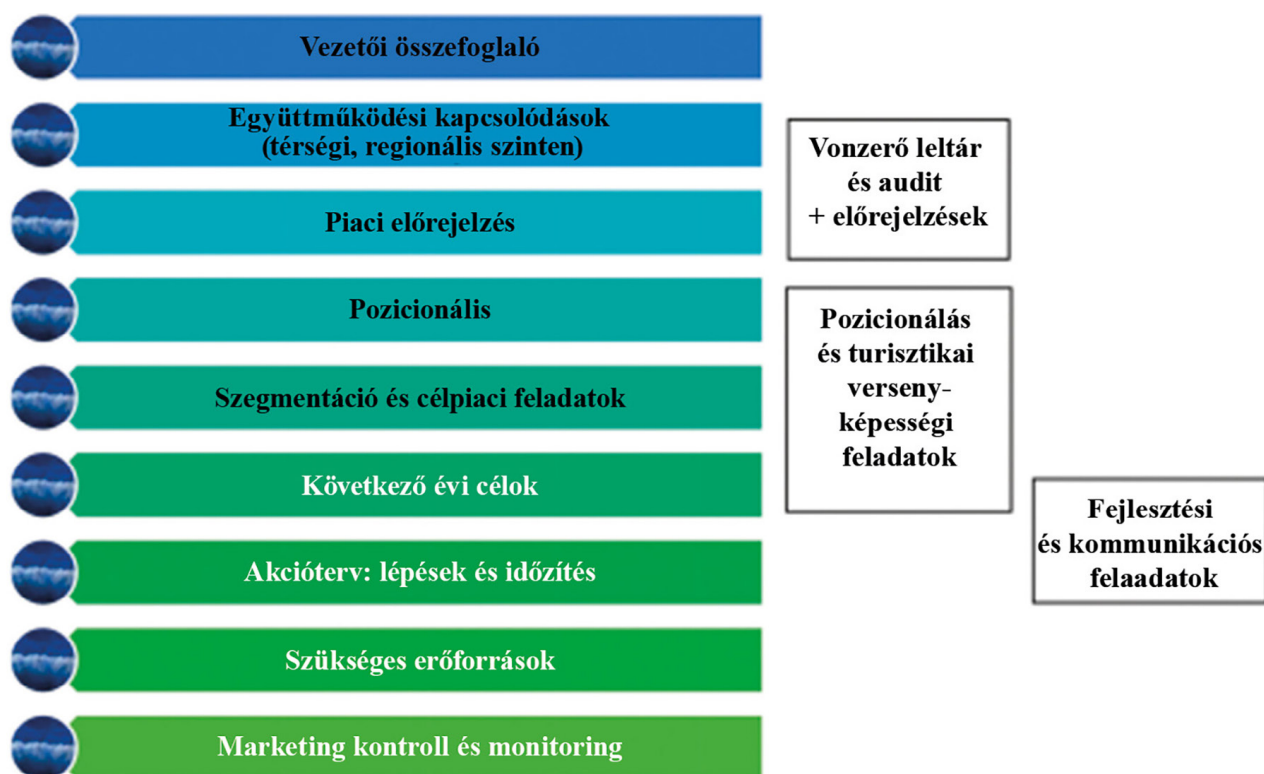
A marketingtevékenységnek *állandó visszacsatolási folyamatot* kell követnie. Ez azt jelenti, hogy mindig szükséges a ki nem elégített piaci igények feltárása, értékelése és adott esetben termékként való megjelenítése. Azonban – éppen a proaktivitásból adódóan – a turisztikai úti célok esetében is kialakíthatók olyan termékek, amelyeknek megfelelő piaci bevezetésével újabb kereslet (új piaci szegmens) generálható. Mindezen folyamatok mögött a *marketingkutató* 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.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> PUCZKÓ 2015.



3. ábra: A turisztikai marketingstratégia készítésének folyamata<sup>25</sup>

### 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-fagyalt: 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, következésképpen eladhatatlanná teszik a hely arculata iránti bizalmat.

<sup>25</sup> 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><b>Stratégia:</b> el kell indítani a helymarketinget.</p> <p><b>MARKETINGRE</b> van szükség</p>	<p>Sok látogató, elegendő felárt előny.</p> <p><b>Stratégia:</b> az előnyök és a marketingtevékenység „emlékeztető” fenntartása.</p> <p><b>MONITORING és FENNTARTÁS</b> szükséges.</p>
	kevés	<p>Kevés látogató, kevés feltárt előny.</p> <p><b>Stratégia:</b> el kell kezdeni az előnyök feltárását, azonosítását és/vagy kreálását; valamint el kell kezdeni a marketingtevékenységet.</p> <p><b>ELŐNYÖKRE és MARKETINGRE</b> 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. <b>Stratégia:</b> az előnyök feltárására, vagy kreálására kell koncentrálni.</p> <p><b>ELŐNYÖKRE</b> van szükség.</p>
kevés <b>BEFEKTETŐK, LÁTOGATÓK</b> sok			

6. táblázat: A teljesítmény–fontosság mátrix a helymarketingben<sup>26</sup>

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><b>Szükséges lépések:</b> tőkevonzás; kommunikáció (a szakmai CI iránti bizalom eladása); a hely-termék javítása</p>	<p><b>Szükséges lépések:</b> tőkevonzás; kommunikáció (a szakmai CI iránti bizalom eladása)</p>	<p><b>Szükséges lépések:</b> fenntartható beruházás; kommunikáció és a hely-termék fenntartható fejlődése érdekében kifejtett marketing</p>
	<p><b>Szükséges lépések:</b> tőkevonzás; kommunikáció (a szakmai CI iránti bizalom eladása); a hely-termék javítása</p>	<p><b>Szükséges lépések:</b> tőkevonzás; intenzív marketing, kommunikáció; a hely-termék javítása</p>	<p><b>Szükséges lépések:</b> intenzív marketing (a szakmai CI iránti bizalom javítása)</p>
	<p><b>Szükséges lépések:</b> originális innováció iránti igény; a hely-termék feltárása; belső CI; tőkevonzás és marketing („nulláról kell indulni”)</p>	<p><b>Szükséges lépések:</b> az erőforrások javítása (termék- és keresletazonosítás, a belső CI kiépítése); marketing (PR); kommunikációalkotás</p>	<p><b>Szükséges lépések:</b> az erőforrások újracsoportosítása (termék- és keresletaudit, belső CI létrehozása); intenzív marketing (PR) és kommunikáció</p>
	alacsony	elérhető tőke és marketingtevékenység	magas
	<b>Versenyképesség</b>		

7. táblázat: A kereslet–versenyképesség mátrix

<sup>26</sup> 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 szerkezete<sup>27</sup>

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.

<sup>27</sup> 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 szimpátia-ként, 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.<sup>28</sup> 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).<sup>29</sup> 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...

<sup>28</sup> TÖOSZ Polgármester Akadémia, Képviselők Képzése program 2009. PALLAI 2010.

<sup>29</sup> JENEI 2012.

Helyes és tudatos kommunikációval viszont elérhető, hogy egy településről olyan kép alakuljon ki, amely pozitív színben tünteti fel a várost a megcélozni 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.

- A tudatosság: stratégia gondolkodás. Mi a célom? Mik a lehetőségeim? Hova pozicionálom magam?
- Imázs, brandépítés: a stratégiának megfelelő építkezés. Arculat, szereplőválasztás, szövegezés.
- Kezdeményezőkézség: a település brandjéhez<sup>30</sup> köthető kezdeményezések.
- Kreativitás: az infotainment<sup>31</sup> követelményeinek megfelelő megvalósítás és csatorna-használat.

A település imázsának sikeres nyilvánosságbeli menedzsmentjéhez tudatos eseménytervezésre, egy-egy arcúlatra, 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 kudarcokat kell megélniük, hiszen a harmincnegyedik zenei vagy a kilencvenkilencedik gasztronómiai fesztivál a zsúfolt nyári csúcsideőszakban 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).<sup>32</sup>

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Angol információ + szórakoztatás (information + entertainment): az információ szórakoztató formában történő átadására utaló szóösszetétel. A televíziós hírműsornak, illetve a showműsornak ma már egyre kevésbé szokatlan elegeként megjelenő műsorfajtája. Forrás: <https://hirmagazin.sulinet.hu/hu/pedagogia/media-kisszotar-infotainment>

<sup>32</sup> BOGNÁR 2011.

---

## 4. TŐKEVONZÁS A FALVAK ÉS A VÁROSOK NÉZŐPONTJÁBÓL

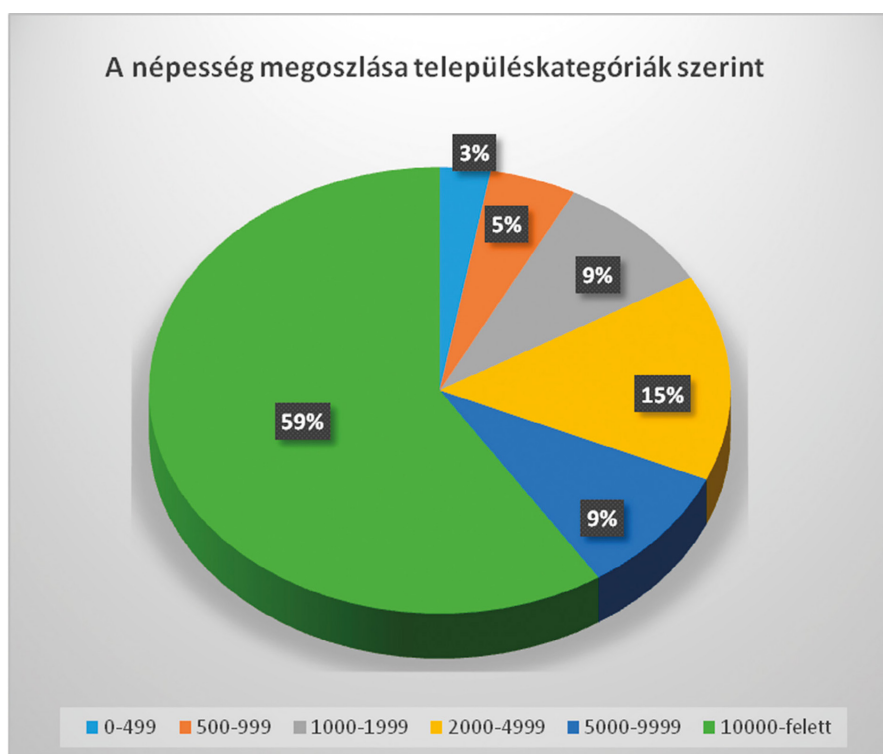
A helyi önkormányzatok kötelező feladatainak köre minden település esetében azonos: ugyanolyan felelősséggel bír egy nagyváros, mint egy aprófaluk képviselő-testülete. Mégis óriási különbségek vannak erőforrások és lehetőségek között a falvak, városok és nagyvárosok között. A 10 ezer főnél kevesebb lakossal bíró települések az önkormányzatok 95%-át teszik ki. Ugyanakkor ezen az 5%-nyi, 10 ezernél népesebb településeken él az ország lakosságának 59%-a.<sup>33</sup>



5. ábra: Az önkormányzatok megoszlása településkategóriák szerint

---

<sup>33</sup> 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



6. ábra: A népesség megoszlása településkategóriák szerint

A szétaprózódott településszerkezet a helyi gazdaságfejlesztés tekintetében előny és hátrány is lehet; hiszen egyrészt a nagyobb fejlesztések és programok tervezése és végrehajtása összefogást, jelentős koordinációt igényel, ugyanakkor a helyi önkormányzatok az emberekhez, vállalkozásokhoz legközelebb eső közhatalom, közösség és gazdaságszervező erőt képviselve, így a közvetlen kapcsolat nagyobb rálátást enged az önkormányzatoknak a problémák beazonosítása, megoldások tervezése, kivitelezése és nyomon követése terén is.

Jelentős változás történt a koronavírus okozta járvány idején, a 2020. évi LIX. törvény elfogadásával a különleges gazdasági övezetről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról.

A „törvény hatálya annak a beruházásnak a helyszínére és közvetlen környezetére (a továbbiakban együtt: Terület) terjed ki, amely beruházással összefüggő közigazgatási hatósági ügyeket a Kormány rendeletben nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű üggyé nyilvánította, és az új beruházás vagy bővítés a) legalább 5 milliárd forint teljes költségigényű, b) a megye területének jelentős részére kiható gazdasági jelentőségű, és c) munkahelyek tömeges elvesztésének elkerülését, vagy új munkahelyek létesítését szolgálja. (2) A Kormány rendeletében – az érintett települési önkormányzat, valamint megyei önkormányzat véleményének kikérésével – a Területet – a (3) bekezdésben meghatározott kivétellel – különleges gazdasági övezetté nyilváníthatja, és meghatározza a különleges gazdasági övezet területét és a beruházással közvetlenebbül érintett települési önkormányzatokat. (3) A Kormány a főváros, valamint a megyei jogú város területén nem nyilváníthat Területet különleges gazdasági övezetté.”

Eddig egy különleges gazdasági övezet került kijelölésre Göd városában a 294/2020. (VI. 18.) Korm. rendelettel.

A különleges gazdasági övezet célja, hogy egy adott területen megvalósuljon a fejlesztések kiszámítható koordinációja, a kiemelt beruházások, majd a későbbiekben a beszállítói és innovációs kapcsolatok eredményes szervezése, és általában az együttműködés az érintett vállalatokkal, vállalkozásokkal. A különleges gazdasági övezet tehát a gazdaságfejlesztést szolgálja. Területét és a beruházással közvetlenebbül érintett települési önkormányzatokat a kormány rendeletében határozza meg.

A különleges gazdasági övezet kijelöléséről szóló kormányrendeletben meghatározott területen fekvő forgalomképtelen, törzsvagyonba tartozó közterület, közpark, közút tulajdonjogát annak terhe-

ivel, és az azokkal kapcsolatos egyéb kötelezettségekkel együtt a különleges gazdasági övezet fekvése szerinti megye megyei önkormányzata szerzi meg. A helyi adókról szóló törvény rendelkezéseitől eltérően, a különleges gazdasági övezet fekvése szerinti megye megyei önkormányzat képviselő-testülete jogosult arra, hogy rendeletével a helyi adókat bevezesse. A különleges gazdasági övezet fekvése szerinti települési önkormányzat a különleges gazdasági övezet területén az adómegállapítási jogát nem gyakorolhatja.

A különleges gazdasági övezet fekvése szerinti megye megyei önkormányzata a bevételt a rendeletben meghatározott módon a különleges gazdasági övezet szerinti megye területén fekvő – különös tekintettel a beruházással közvetlenebbül érintett – települések területén megvalósuló fejlesztések és a települések működésének támogatására, valamint a bevétel legfeljebb 3%-ának erejéig a megyei önkormányzat e rendelet szerinti feladatok ellátásával kapcsolatos működési költségeire használhatja fel.

Pest Megye Önkormányzata felel az első ilyen, Magyarországon létrehozott különleges gazdasági övezet fejlesztéséért, amely Göd Város közigazgatási területén alakítottak ki. Az övezet ad helyet Magyarországon egyik legnagyobb, és a jövőt leginkább meghatározó ipari-technológiai központjának, a Samsung SDI elektromos akkumulátor gyártó üzemének. Így a megyei önkormányzat feladata a folyamatban lévő, és a jövőbeni beruházások eredményes megvalósításának támogatása, a lehetséges hazai beszállítói és innovációs kapcsolatok szervezése. Az önkormányzat feladata az is, hogy mindez az itt élő emberek biztonságának garantálásával, valamint a megye és az ország érdekei szerint valósuljon meg.<sup>34</sup>

Göd városa Alkotmánybírósághoz fordult, amely azonban elutasította Göd Város Önkormányzatának a különleges gazdasági övezetre vonatkozó szabályozás alaptörvény-ellenességének megállapítására és megsemmisítésére irányuló alkotmányjogi panaszát, ugyanakkor alkotmányos követelményként előírta, hogy az Országgyűlésnek a helyi önkormányzatok kötelező feladat- és hatásköreinek ellátásához azokkal arányban álló költségvetési, illetve más vagyoni támogatást kell biztosítania.<sup>35</sup>

A városok, falvak fejlesztése a hazai támogatásokban is eltérő nagyságrendet képviselnek, hiszen a 2015-ben a kormány által indított Modern Városok Program keretében összesen 4000 milliárdos városfejlesztés valósult meg., A programban összesen 23 városban, Békéscsabán, Debrecenben, Dunaujvárosban, 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.

Ehhez képest a falvak fejlesztésére 2020-ban 150 milliárd forint összeg szerepelt a Magyar Falu Program keretében. A program egyik kiemelt célja a kistelepülések népességmegtartó erejének növelése, a fiatalok helyben maradása, az elvándorlás visszaszorítása. Hosszú távú tervei között szerepel, hogy a falvak ismét vonzóvá váljanak a fiatalok, a családok és a letelepedni vágyók körében. A Magyar Falu Program célja az 5000 fő, és ez alatti állandó lakosságszámú települések hátrányainak enyhítése, az életkörülmények folyamatos javítása, így többek között az alapvető szükségletek kielégítését segítő szolgáltatásokhoz és közszolgáltatásokhoz való hozzájutás, az egészségügyi alapellátás biztosítása, feltevételeinek javítása; a lakosok testi, lelki, szellemi egészségének megőrzése; az egészséges életmód, a gyermekek egészséges testi és lelki fejlődésének elősegítése, illetve olyan fejlesztések megvalósítása, amelyek vonzóvá teszik az ott élők, illetve a letelepedni szándékozók számára a településeket.

A hazai fejlesztéspolitikában fontos figyelemmel kísérni a felzárkózó települések programját, amelyben a Magyar Nemzeti Felzárkózási Stratégia mentén a KSH által szolgáltatott adatok alapján 300 települést azonosítottak be, ahol többek között gazdaságélénkítő fejlesztésekre is sor kerülhetett. A stratégia 2030-ig szóló megújítását 2021-ben fogadja el a kormány.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Forrás: <http://www.pestmegye.hu/2-uncategorised/4274-godi-kulonleges-gazdasagi-ovezet> (Letöltés dátuma: 2021.03.20.)

<sup>35</sup> Forrás: [https://alkotmanybirosag.hu/uploads/2021/02/sz\\_iv\\_839\\_2020\\_.pdf](https://alkotmanybirosag.hu/uploads/2021/02/sz_iv_839_2020_.pdf) (Letöltés dátuma: 2021.03.20.)

<sup>36</sup> Forrás: [http://romagov.hu/wp-content/uploads/2020/12/MNTFS2030\\_1201-tervezet.pdf](http://romagov.hu/wp-content/uploads/2020/12/MNTFS2030_1201-tervezet.pdf) (Letöltés dátuma: 2021.03.20.)

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

Am 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 Veresegyházról rendszeresen részt vesz a TÖOSZ kapacitásépítési programjaiban, 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. 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.

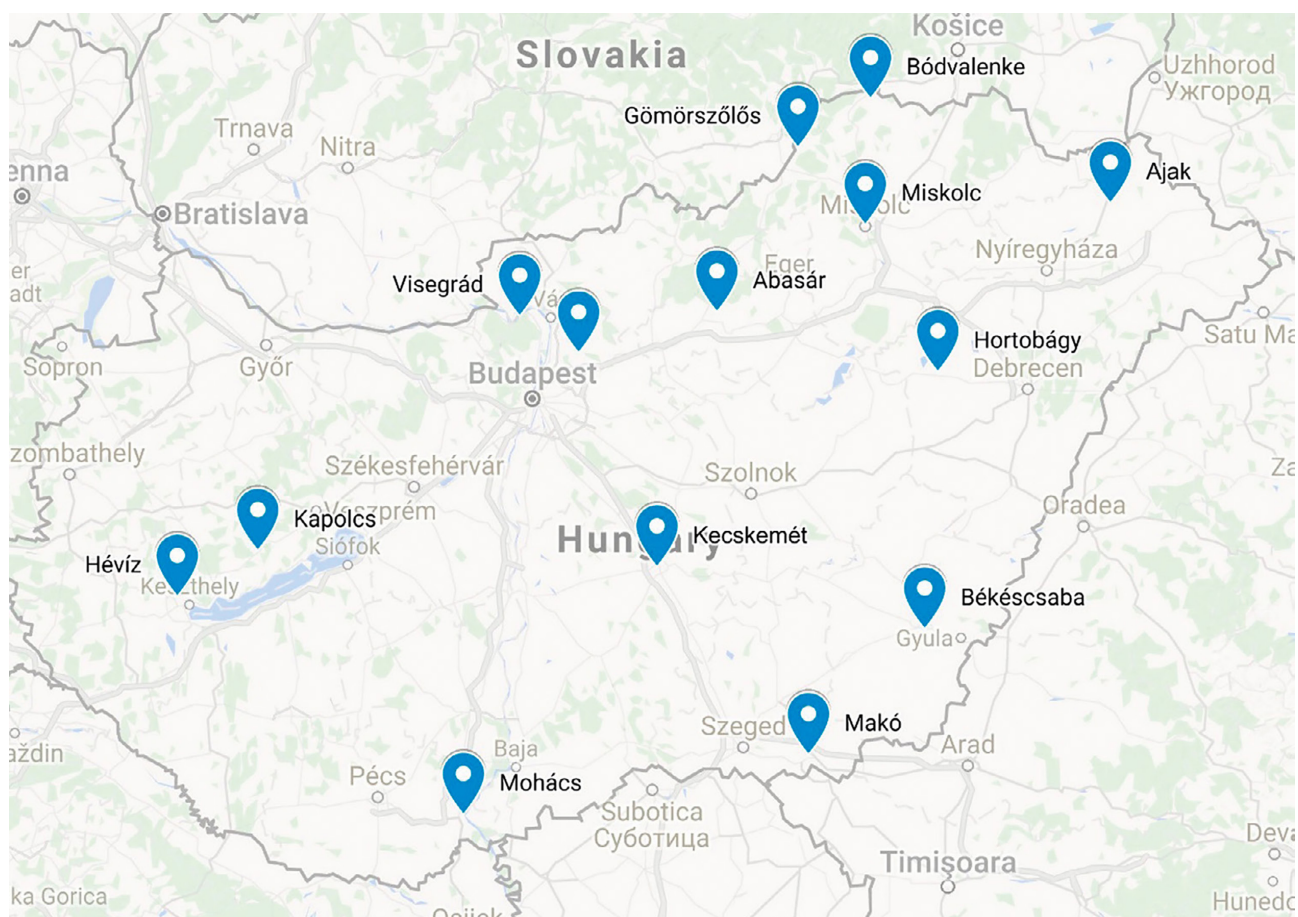
Ma Magyarországon egy országos program foglalkozik önkormányzati jó gyakorlatok rendszeres gyűjtésével: a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége *Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok* programja. Az Európa Tanács támogatásával és módszertanával működő programot 2008-ban adaptálták a hazai viszonyokra. 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.<sup>37</sup> 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 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.

<sup>37</sup> A program részletes leírása és a jó gyakorlatok megtalálhatóak a [www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu](http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu) címen.





7. ábra: A példaként tárgyalt települések földrajzi elhelyezkedése

Fontos megjegyezni, hogy 2020 márciusában új korszak kezdődött a COVID-19 koronavírus járvány hazai megjelenése és terjedése miatt. Jóslatok születnek a közeli, távoli jövőre nézve; az azonban bizonyos, hogy az önkormányzatok számos újfajta kihívással szembesültek és várhatóan szembesülnek a jövőben is. Mindez természetesen kihatással van a továbbiakban bemutatott települések életére, jó gyakorlataira is - különösen a turizmusra építkező települési önkormányzatok esetében -, hiszen a koronavírus okozta járványhelyzet rendkívül rosszul érintette az idegenforgalom alakulását és kilátásait. A járvány okozta gazdasági nehézségek miatt a kis- és középvállalkozások, valamint az egyéni vállalkozók megsegítése érdekében a Kormány 2020. decemberében a felére csökkentette az önkormányzatok számára fizetendő iparüzési adót. A 25 ezer fő alatti települések esetében a kieső iparüzési adóbevételük összeggel megegyező összegben támogatást biztosít a kormány, a nagyobb önkormányzatok pénzügyi helyzetét pedig egyenként tekintik át a kieső helyi iparüzési adó pótlása érdekében.

#### 4.1.1. Kaposcsanak: Művészetek Völgye

A 395<sup>38</sup> fős község Magyarország közép-dunántúli régiójában, Veszprém megyében található. A Művészetek Völgye fesztivál története 1989-ben kezdődött, ekkor rendezték meg az első Kaposcsanaki Művészeti Napokat, amely 1996-tól Művészetek Völgye néven az ország legnagyobb multikulturális fesztiváljává nőtte ki magát. Kaposcsanak mellett immár a környező települések is szerepet kapnak, 2017-ben Taliándörögd és Vigántpetend szintén rendezvények helyszíne lesz. A programok között színházi

<sup>38</sup> Az anyagban felhasznált települési lakosságszámokra vonatkozó adatok forrása a Belügyminisztérium Nyilvántartásokért felelős helyettes államtitkársága által üzemeltetett közérdekű nyilvántartás volt ([www.nyilvantarto.hu](http://www.nyilvantarto.hu)).

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 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 hagyományőrzésre 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 önerjeként hasznosítanak.
Mi az innováció?	Az ország legnagyobb multikulturális fesztiválja 1989 óta.

8. táblázat: A kapolcsi fesztivál adatai

#### 4.1.2. Bódvalenke: Freskófalú

A 311 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 Freskófalú 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 falu 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 látóival 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 falu 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 18543 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 farostlemezgár. 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 23 153 fős Makó Csongrád megyében helyezkedik el. A Makói Hagymafesztivál a város egyik legjelentősebb, 1991 óta évente megrendezett, háromnapos rendezvénysorozata, melynek szervezője a Hagyma Terméktanács 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 pörköltpárbaj, 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 bevételéből 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 nappól kifejlődött fesztivál: helyi közösségi összefogás, többszereplős jelenlét.

11. táblázat: A Makói Hagymafesztivál jellemzői

#### 4.1.5. Hortobágy: Hídi vásár

Az 1401 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 lacikonyhák 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 helyszínéül 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 településsel 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 Hídi vásár adatai

#### 4.1.6. Visegrád: Visegrádi Nemzetközi Palotajátékok

Az 1793 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 időjárásától 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 tökevonzás szándékával szervezi évről évre a palotajátékokat, azonban direkt tökevonzó 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 brandből 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. Mindezt felülírta 2020-tól a koronavírus-járvány miatti visszaesés, a turizmus a korlátozások által leginkább érintett szektorok egyike lett. A 2019-es évhez képest országszerte drámai visszaesést tapasztalnak a rendezvényszervezők, kereskedelmi vendégszállások.

Ki a gyakorlat kezdeményezője?	Visegrád.
Mi a gyakorlat célja?	Hagyományőrzés, 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 2463 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 percrenyire fekszik az M3-as autópályától, illetve pontosan félúton található a gyöngyösi és a visontai ipari parktól, amelyekben a térség meghatározó vállalkozási foglalkozás 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 ügyintézésel 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 szerződés kötés 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”, önfenntartóvá 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 81 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 újjátottak föl, ösztönzik a hagyományos életforma követését, a népi kismesterségek és népi hagyományok fenntartását, gyapjúkártyoló 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 Gömri 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, látványpékség, gömri 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 falubelieknek külön szervez egy éves összejevetelt, 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 58517 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 képeznék – 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 fentiekén 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 fentiekén túlmenően egyes szakágazati stratégiák is rendelkezésre állnak, az oktatás, a szociálpolitika, a gazdaságfejlesztés, a turizmus területén.

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 3658 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 lakodalmast (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 időszakában 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 155476 fős Miskolc az észak-magyarországi régió legnagyobb, az ország negyedik legnépesebb városa, amely 2016-ban harmadik alkalommal kapta meg a befektetőbarát településeknek<sup>39</sup> járó elismerést. Mindamelllett, hogy Miskolc kulturális vonzereje önmagában is egy jó gyakorlat lehetne a híres Bartók Plusz Operafesztivál<sup>40</sup> megrendezésével, ezúttal a tudatos gazdasági fejlesztési tevékenységére összpontosítunk.

A város évek óta nagy hangsúlyt fektet iparterületeinek fejlesztésére és hasznosítására. Egyablakos ügyintézővel 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 háttérében a városban működő kis- és nagyobb vállalkozások árbevételeinek (a Bosch 2015-ben 16%-kal nagyobb árbevételűt 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.

<sup>39</sup> A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) 2015 őszén indított programja: [https://hipa.hu/hu\\_HU/34-telepu-les-meg-felkeszultebben-varja-a-befekteteket](https://hipa.hu/hu_HU/34-telepu-les-meg-felkeszultebben-varja-a-befekteteket) (a letöltés időpontja: 2018. 01. 04.)

<sup>40</sup> [www.operafesztival.hu](http://www.operafesztival.hu) (a letöltés időpontja: 2018. 01. 04.)

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

#### 4.1.12. Veresegyház: Az infrastruktúra fejlesztése

Veresegyház Budapesttől 25 kilométerre helyezkedik el, Magyarország első 10 legdinamikusabban fejlődő települése között tartják nyilván. Lakosainak száma 20 197 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 településfejlesztés.
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 4697 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 beszédett 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 nagykövetei.

20. táblázat: A hévízi fejlesztések adatai

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

A 109570 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 adóbevételt 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 adómegettakarítás 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 csomagot<sup>41</sup> 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

<sup>41</sup> [www.ekecskem.hu/ismerteto](http://www.ekecskem.hu/ismerteto) (a letöltés időpontja: 2018. 01. 04.)

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.

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. (Aktív részvétel a szakmai szervezetek munkájában, 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.
- Mindennek ára van, amit valamilyen 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.
- A koronavírus járvány számos hatása közül megfontolandó az állampolgári bizalom aspektusa: az OECD-vel közösen az EU Régiók Bizottsága készített átfogó felmérést 300 településen és régióban a járvány gazdasági hatásairól az önkormányzatokra, 2020 októberében közzétett, és 2020. októberében közzétette az eredményeket .. Eszerint a válaszadók 52%-a bízik a helyi és regionális önkormányzatokban, amelyek összességében továbbra is a legmegbízhatóbb kormányzati szintet jelentik – tulajdonképpen az egyetlen olyan szintet, amelyben az európaiak többsége megbízik.

---

## 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](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. ERAYDIN, A., TASAN-KOK, T. (2013). *Resilience Thinking in Urban Planning.* Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer
11. HEGEDÜS Judit– NÉMETH Sándor: *A reziliencia, mint versenyképességi tényező A rugalmas város koncepciója és indikátorai.* Comitatus Önkormányzati Szemle, 2020. ősz-tél
12. JENEI Ágnes (2012): *Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok.* Magyar Közigazgatás, 2. (62.) évf. 1. sz. 117–130.
13. *KSH keresletfelmérés,* 2014.
14. *KSH Turizmus Szatellit Számla* 2018.
15. LENGYEL Imre – RECHNITZER János (2000): *A városok versenyképességéről.* In HORVÁTH Gyula – RECHNITZER János szerk.: *Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón.* Pécs, MTA RKK.
16. LENGYEL Imre (2003): *Versenyés területifejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon.* Szeged, JATEPress.
17. LENGYEL Imre (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés. Versenyképesség, klaszterek és alulról szerveződő stratégiák.* Budapest, Akadémiai Kiadó.

18. Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt.: *Turizmus Magyarországon 2016*.
19. 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.
20. PAASI, Anssi (1989): *A régiók fejlődése és a regionális identitás kialakulása*. Tér és Társadalom, 3. évf. 3. sz. 70–79.
21. PALLAI Katalin (2010): *Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára*. Budapest, TÖOSZ.
22. PISKÓTI István (2012): *Régió- és településmarketing. Marketingorientált fejlesztés, márkázás*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
23. PISKÓTI István et al. (2002): *Régió- és településmarketing*. Budapest, KJK-KERSZÖV.
24. PUCZKÓ László (2015): *Településmarketing*. Budapest, Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem.
25. SWINBURN et al. (2006): *Local Economic Development. Quick Reference*. Washington DC, The World Bank.
26. SZENTES Tamás (2012): *A „nemzeti versenyképesség” fogalma, mérése és ideológiája*. Magyar Tudomány, 173. évf. 6. sz. 680–691.
27. SZIRMAI Viktória (2010a): *Hogyan lehetnek a magyar nagyvárostérségek versenyképesebbek?* In FÁBIÁN Attila szerk.: *Párbeszéd és együttműködés. Területfejlesztési Szabadegyetem 2006–2010*. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem.
28. SZIRMAI Viktória (2010b): *Regionális folyamatok – társadalmi hatások*. In BARTA Györgyi et al. szerk.: *A területi kutatások csomópontjai*. Pécs, MTA RKK. 359–377.
29. TÓZSA István (2014): *A településmarketing elmélete*. In Uő szerk.: *Turizmus és településmarketing*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék. 129–157.
30. 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:

31. <http://mek.oszk.hu/15300/15390/15390.pdf>
32. <http://info.gladstonerc.qld.gov.au/meetings/20140701/attachments/LGAQ%20-%20Economic%20Development%20Investment%20Attraction%20Guidelines%202012.pdf>
33. <http://baznyesz-miskolc.webnode.hu/news/dinamikusan-nonek-az-iparuzesi-adobevetelek-miskolcon/>
34. [http://ihbc.org.uk/recent\\_papers/docs/Egan%20Review%20Skills%20for%20sustainable%20Communities.pdf](http://ihbc.org.uk/recent_papers/docs/Egan%20Review%20Skills%20for%20sustainable%20Communities.pdf)
35. [http://legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy\\_2009.pdf](http://legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2009.pdf)
36. <http://palotajatekok.hu/>



37. <http://sokszinuvidek.24.hu/viragzo-videkunk/2016/03/25/roma-csaladokkal-fozhet-nek-egyutt-a-turistak-bodvalenken/>
38. [http://turizmusonline.hu/tt\\_itthon/cikk/bodvalenke\\_\\_a\\_freskofalu](http://turizmusonline.hu/tt_itthon/cikk/bodvalenke__a_freskofalu)
39. <http://volgytortenet.hu/tartalom/ihletett-pillanat-volt>
40. <https://bekescsaba.hu/gazdasag>
41. <http://mohacs.hu/busojaras>
42. <http://hortobagyidelibab.hu/vasartartas/>
43. <https://www.muveszetekvolgye.hu/>
44. <https://www.miskolc.hu/elet-a-varosban/varosinformacio/miskolc-varos-gazdasaga>
45. <https://www.visegrad.hu/>
46. [http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media\\_items/telepulesmarketing.original.pdf](http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/telepulesmarketing.original.pdf)
47. [www.ajakifesztival.hu/](http://www.ajakifesztival.hu/)
48. [www.bodvalenke.eu/?id1=bodvalenke](http://www.bodvalenke.eu/?id1=bodvalenke)
49. [www.bodvalenke.eu/?id1=fedezdfel](http://www.bodvalenke.eu/?id1=fedezdfel)
50. [www.boon.hu/rekordarbevettelt-ert-el-a-bosch-tavaly-magyarorszagon/3073848](http://www.boon.hu/rekordarbevettelt-ert-el-a-bosch-tavaly-magyarorszagon/3073848)
51. [www.gomorszolos.hu/index.php?content=home](http://www.gomorszolos.hu/index.php?content=home)  
[www.miskolcholding.hu/aktualis/miskolc-tud-valamit-befektetobarat-cimet-kapott-harmadszor](http://www.miskolcholding.hu/aktualis/miskolc-tud-valamit-befektetobarat-cimet-kapott-harmadszor)
52. [www.parasztwellness.hu/fenntarthato-falu](http://www.parasztwellness.hu/fenntarthato-falu)
53. [www.programturizmus.hu/ajanlat-hortobagyi-hidivasar-hortobagy.html](http://www.programturizmus.hu/ajanlat-hortobagyi-hidivasar-hortobagy.html)
54. [www.veresegyhaz.hu](http://www.veresegyhaz.hu)

**A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.**



Nemzeti Közsolgálati Egyetem;  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**A hatályosított szakanyagot olvasószerkesztette:**

Dorogi Katalin

**Tördelőszerkesztő:**

Friebert Máté

ISBN 978-963-498-430-6 (elektronikus)