

# Marketingorientált város-e az okos fenntartható város?

Buskó Tibor László<sup>1</sup>

## Összefoglalás

A 2010-es évek második felében az okos város instrumentalista, az IKT megoldásokat lényegében „öncélként” értelmező megközelítéseit egyre inkább egy funkcionalista, az okos város rendeltetésére koncentráló látásmód kezdi felváltani. Amennyiben az okos város rendeltetését a polgárok igényeihez való alkalmazkodással azonosítjuk (ide értve az eljövendő nemzedékek igényeire összpontosító fenntarthatóság központú megközelítéseket is), már a közeljövőben erőteljes konvergencia valószínűsíthető az okos fenntartható város és a marketingorientált város fogalmi között. A tanulmány a marketingorientált okos fenntartható város megjelenésének kezdeteit kutatja a hazai városfejlesztési gyakorlatban, a megyei jogú városok fenntartható városfejlesztési stratégiáinak elemzésén keresztül. Az empirikus vizsgálat eredményei alapján úgy tűnik, hogy megyei jogú városaink döntő többségét már most jellemzi valamilyen szintű – többnyire az értékesítési kommunikációra és/vagy meghatározott ágazatokra korlátozódó – marketingorientáció, de a városmarketing „helyes és teljes” (igényvezérelt, integrált szemléletű) értelmezéseit egyelőre csak kivételes esetekben tudtuk detektálni.

## 1. Bevezetés

Az *okos város* (smart city) mára a városfejlesztési diskurzus egyik legfontosabb, már-már hypeszerű jellegzetességeket mutató fogalmává vált. Némileg leegyszerűsítve problémánkat: egy széles körben elterjedt instrumentalista megközelítés szerint az okos város jelentése az infokommunikációs technológiákat (az úgynevezett IKT megoldásokat) széles körben alkalmazó, azok előnyeit hasznosító városhoz áll a legközelebb. Az efféle megközelítések jó érzékkel reflektálnak a szisztematikus okosváros-koncepciók közvetlen előzményeinek tekinthető – gyakran meghatározott multinacionális cégekhez köthető – egyedi IKT fejlesztésekre.<sup>2</sup> Ugyanakkor az okos város fogalma már a kezdetektől fogva komplexebb volt annál, mint amit a fent említett technokrata értelmezések sugallnának. Hogy mást ne említsünk, az okos város fogalmához kapcsolódó akadémiai diskurzus egyik origójának tekintett, *Rudolf Giffinger* és munkatársai által megfogalmazott 2007-es okosváros-definíció középpontjában kétségkívül az információs és kommunikációs technológiák területén működő, valamint a termelési folyamataikban IKT megoldásokat alkalmazó *okosipar* (smart industry) áll. Egyúttal azonban számos egyéb aspektus is említésre kerül, úgymint a „*megfelelően képzett lakosság*”, a „*jó kormányzás*”, valamint a „*biztonság*”, a „*zöld*”, a „*hatékony és fenntartható*”, vagy az „*energia*” fogalmi. (Giffinger et al 2007). De utalhatnánk az okosváros-diskurzus egy másik alapvető definíciójára is, amely nem csupán a „*modern (IKT) kommunikációs infrastruktúra*”, hanem „*az emberi és társadalmi tőkébe, valamint a hagyományos (például közlekedés)*

<sup>1</sup> Buskó Tibor László PhD, adjunktus, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közszerkezési és Infotechnológiai Tanszék. e-mail: Busko.Tibor.Laszlo@uni-nke.hu

<sup>2</sup> Az okos városok történetének kezdetét például gyakran kötik az 1974-es évhez, amikor is a Los Angeles-i *Közösségi Elemző Iroda* (Community Analysis Bureau) IBM-360-as nagyszámítógépek segítségével 550 társadalmi és fizikai tényezőt tartalmazó adatbázist hozott létre abból a célból, hogy valós idejű adatokat szolgáltatasson a várospolitikai döntéshozóknak (Vallinatos, 2015)

*infrastruktúrába történő befektetés*” fontosságát is kiemeli, miközben az okos város megvalósításának eszközeként „*a természeti erőforrásoknak a városlakók részvételén alapuló bölcs kezelését*”, céljaként pedig a „*fenntartható gazdasági növekedést és magas életminőséget*” jelöli meg (Caragliu – Del Bo - Nijkamp, 2011).

Az előzőekben idézett definíciók már lényegében megelőlegezik azt a paradigmátikus fordulatot, ami a 2010-es évtized során ment végbe az okos város jelentésében. Az okos város technológia-alapú értelmezésének meghaladását előkészítő, 2012 és 2015 közé datálható „*kritikai szakasz*”, illetve 2010-es évek második felétől új erőre kapó okosváros-diskurzus (Gere – Kovács, 2016) iránya kétféleképp interpretálható. Egyrészt beszélhetünk az okosváros-megközelítés *társadalmi fordulatáról*, amely mögött egy olyan felismerés áll, mely szerint a pusztán eszközként tekintendő technológiák az okos városok esetében sem válhatnak öncéllá, ezért továbbra is az emberek jólétének kell a városfejlesztési törekvések középpontjában maradniuk (Greenfield, 2013). Az iránykeresés másik fő csapásiránya a *fenntarthatóság* és a *fenntartható városfejlesztés* fogalom párja mentén körvonalazható. Ennek háttérében a (gazdasági) növekedés mindenáron való hajszolását valló modernista paradigma helyébe kerülő ökológiai megközelítés állt. Ez utóbbi nem különíti már el az embert és a környezetet két különálló entitásként, és még kevésbé vallja, hogy az ember egyszer s mindenkorra leigázhathatja környezetét, inkább dinamikus, evolúciós és egymástól függő rendszereknek tekinti az emberi és a környezeti – s ezen belül kiemelten a természeti – rendszereket. (Wheler, 2016) A természeti rendszerekkel való egyensúly fenntartására irányuló figyelem mellett azonban a kezdetektől fogva jelen van egy jóval szélesebb fenntarthatóság-értelmezés is, ami a fenntarthatóság szakirodalomban szokásos három pillérére (úgy mint *gazdaság, társadalom, környezet*) támaszkodva, ezek dinamikus kölcsönhatásának eredőjeként próbálja megragadni a fenntartható város lényegét (Toli - Murtagh, 2020). Az „okos” és a „fenntartható” város egymás felé konvergáló fogalmi végső soron megalapozták az *okos fenntartható városról* (smart sustainable city) szóló diskurzust (ITU, 2014; Ahvenniemi, 2017; Bibri - Krogstie, 2017). Ez a diskurzus a 2010-es évek második felétől az akadémiai szférán túllépve egyre inkább nyomot hagyott az Európai Unió városfejlesztési politikáján is (Buskó, 2024). Az EU jelenleg hatályos városfejlesztési alapidokumentumaként interpretálható, 2020-ban elfogadott *Új Lipcsei Charta* például – az okos fenntartható városról szóló definíciók főáramával összhangban – már csupán, mint „*a fenntartható városfejlesztés minden dimenzióját érintő, kulcsfontosságú átalakító, ágazatközi trendjeként*”. azaz mint a fenntartható városfejlesztés *eszközeként*, s nem pedig a technokrata megközelítésekre jellemző öncélként értelmezi a digitalizációt (European Commission, 2020). Úgy is mondhatnánk, hogy a korábbi instrumentalista jellegű okosváros-megközelítésekkel szemben egyre inkább egy funkcionalista, az okos város rendeletetésére, a polgárok hosszabb távon is fenntartható (tartós) jólétére koncentráló megközelítés jut domináns pozícióba.

A most következő tanulmányban annak a meggyőződésnek adok hangot, hogy az okos fenntartható városoknak egyúttal marketingorientált városokká is kell válniuk, és ennek a folyamatnak a kezdetei talán már most tetten érhetők a hazai városfejlesztési gyakorlatban. Induljunk ki abból, hogy a szakirodalom a vásárlók felé fordulást, igényeikhez való alkalmazkodást a marketing egyik legfontosabb sajátosságának tartja. A 20. századi marketingmenedzsment egyik igen befolyásos alakja, *Peter Drucker* egyenesen arról ír, hogy „*a marketing célja a vásárló oly mértékű megismerése és kiismerése, hogy a számára kínált termék vagy szolgáltatás megfelelő legyen és szinte 'eladja önmagát'*” (Drucker, 1973. Idézi Kotler 2012). A vásárlók megismerését és kiismerését követően már eleve rendelkezésre álló, illetve az 'önmagát eladó' termék vagy szolgáltatás képzele persze több tekintetben is megtévesztő. Pontosabbnak tartjuk a hazai helymarketing prominens képviselőjének, *Piskóti*

*Istvánnak* a modelljét, amely szerint az eladó – a mi esetünkben leginkább a városvezetés – a „bizalom, képességeinek elismerése” érdekében mintegy rákényszerül arra, hogy aktív módon alakítsa-formálja a régió és/vagy település kínálati (az „első K”) és kommunikációs (a „második K”) kompetenciastruktúráját (Piskóti, 2012). A 2K Piskóti által kidolgozott modelljébe – sok más egyéb mellett – egyaránt belefér a vásárlói igények Drucker-i értelemben vett meg- és kiismerése, valamint az értékesítési kommunikáció (a „második K” elemei), de a kínálati kompetenciához (az „első K”-hoz) kapcsolódó sokrétű tevékenység is. Utóbbin elsősorban a településhez (mint helytermékhez) kapcsolódó termék- és szolgáltatáscsomag legkülönbözőbb elemeinek fizikailag is értelmezhető alakítását-formálását (a meglévő elemek fejlesztését, újak teremtését) értem. Akárhogy is van, a vásárlói igényekhez való alkalmazkodás a településmarketing vitathatatlan kiindulópontját jelenti, és meglátásom szerint enélkül aligha beszélhetünk okos fenntartható városokról.

A polgárok tartós jólétére koncentrááló okos fenntartható város létrejöttének esélyét minden bizonnyal növeli, ha a városi társadalom nem csupán passzív befogadóként, hanem aktív résztvevőként is közreműködik a helyi szintű fejlesztéspolitikák kialakításában. Ebből a szempontból érdemes utalni az okos városfejlesztés egyik legfontosabb kortárs teoretikusának, *Boyd Cohen*-nek (2015) a meglátására, aki az okos város típusú projektek és kezdeményezések három szakaszát különíti el. Az elsősorban a nagy multinacionális vállalatok piacszerzési törekvéseihez kapcsolódó, szolgáltatóvezérelt Okos város 1.0. szakaszt, a haladó szellemű városvezetők által vezérelt Okos város 2.0. szakaszt és az immár a „polgárokkal való együttműködés” eredményének tekinthető Okos város 3.0. szakaszt. Ebben a korszakolásban természetesen szintén rejlik egy jó adag leegyszerűsítés. Legfőképp azért, mert az okos fenntartható városfejlesztési projektek előremutató jellegét nem csak a közösségi részvétel – hanem például az okos városfejlesztés szükséges, de nem elégséges eszközeiként interpretálható IKT megoldások is – biztosítják. Ráadásul az okos fenntartható város megteremtése érdekében nem csupán a „polgárokkal”, de a „város értékesítése” (Ashworth - Voogd, 1997) szempontjából releváns egyéb célcsoportokkal is célszerű együttműködni.

A különféle vásárlói célcsoportok igényei által vezérelt, velük akár együttműködni is képes vezetés által működtetett városokat a fentiek alapján teljes joggal nevezhetjük marketingorientált okos fenntartható városoknak. Sőt, megfogalmazhatunk akár egy még erősebb állítást is. Eszerint marketingorientáció nélkül – köszönhetően a marketingorientáció és a funkcionalista okosváros-megközelítés közötti szoros kapcsolatnak – egész egyszerűen nem létezhet okos fenntartható város. A következő rövid esettanulmányban ennek nyomán arra keressük a választ, hogy tetten érhetjük-e – és ha igen, miképpen – a városmarketing általunk vázolt igényvezérelt értelmezését az okos fenntartható városok hazai intézményesülési folyamatában is.

## **2. Anyag és módszer**

A 2010-es évek második felében az Európai Unióban is egyre inkább teret nyerő okos fenntartható város a 2021-2027-es programozási ciklus elején érte el a hazai városfejlesztési politikák főáramát. A 256/2021. (V. 18.) Korm. rendelet a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről ennek megfelelően fenntartható városfejlesztési stratégiák (ezenkívül: FVS dokumentumok) elkészítésére hívta fel a vármegyék integrált területi programjaiban erre kijelölt városainkat. Ennek érdekében 2021 nyarán a Pénzügyminisztérium keretei között működő Regionális Fejlesztési Programok Irányító Hatósága kiadta az EU ajánlásaira építő *Fenntartható Városfejlesztési Stratégia Módszertani Kézikönyve 2021-2027* című dokumentumát

(Pénzügyminisztérium, 2021). A Kézikönyv a fenntarthatóság – egészen pontosan az egyre sokasodó sokszerű válságoknak rugalmasan ellenálló „reziliens város”<sup>3</sup> – megvalósítása számára öt úgynevezett tervezési dimenziót határoz meg, a „*prosperáló várost*”, a „*zöldülő várost*”, a „*digitális várost*” a „*megtartó várost*”, és a „*kiszolgáló várost*”. Vagyis, bár a cím csupán a *fenntartható város* megteremtéséhez/fejlesztéséhez ígér módszertani útmutatót, a „*prosperáló*”, „*zöldülő*”, „*digitális*” „*megtartó*”, és „*kiszolgáló*” város terminusok által megnyitott gazdasági, környezeti, technológiai, társadalmi és (köz)szolgáltatás-szervezési dimenziók az *okos fenntartható város* komplexebb fogalma felé nyitják meg az utat. Bennünket itt leginkább az a kérdés érdekel, hogy az imént felsorolt fejlesztési dimenziók – illetve az általuk kreált okos fenntartható város – megteremtésében milyen szerepet játszhat a marketingorientáció, azaz a különféle vásárlói célcsoportok igényeinek figyelembevétele, esetleg a velük való együttműködés. Másképpen: használják-e a városmarketing fogalmát a 256/2021. (V. 18.) Korm. rendelet által előírányzott FVS dokumentumaink, és ha igen, összhangban áll-e a városmarketing általuk használt kifejezése az igényvezéreltséggel. Empirikus kutatásom továbbá két – a forrásanyag feldolgozását elősegítő – leegyszerűsítéssel is él:

- a) Azokat, és csakis azokat a szöveghelyeket – valamint közvetlen szöveghelyeket – kerestem ki a szóban forgó dokumentumokból, ahol előfordul a „városmarketing” vagy a városmarketing szinonimájaként használt „marketing” kifejezés. Az efféle tartomelemzési módszer ugyan elrejti az ösztönös – „nem tudják, de teszik”- típusú – marketingorientációt, de a továbbiakban jogosan gondolhatjuk úgy, hogy valódi marketingorientáció csakis egy koncepciózus módon felépített városmarketing-fogalom alapján jöhet létre, ennek pedig elengedhetetlen feltétele a „(város)marketing” kifejezésére való egzakt hivatkozás.
- b) Kutatásom nem kívánja elemezni az összes FVS dokumentumot elkészítő várost, és pusztán az okos fenntartható városfejlesztés legjelentősebb hazai szereplőire, a 25 megyei jogú városra + Budapest fővárosra korlátozom figyelmemet. Mivel azonban ezek a városok a többiek számára is iránymutatásul szolgálhatnak, úgy vélem, hogy a városmarketing jelenlegi állapotára vonatkozóan egy ilyesféle korlátozott adatbázis is fontos adalékokkal tud szolgálni.

Megyei jogú városaink marketingorientációjának fokát a „(város)marketing” kifejezés használatának egy korábbi tanulmányban (Buskó, 2016) bevezetett, de a következőkben némiképp finomított osztályozása alapján próbálom feltárni. Eszerint a „(város)marketing” kifejezésnek FVS-stratégiáinkban alapvetően háromféle használati módját különböztetem meg:

- *a városmarketing-fogalom elsődleges szűkítését*, azaz a városmarketing jelentésének az értékesítési kommunikációra való korlátozását;
- *a városmarketing-fogalom másodlagos szűkítését*, amely ugyan már magában foglalja a város kínálati kompetenciastruktúrájának (az úgynevezett „első K”-nak) fizikailag is értelmezhető alakítását-formálását, de a fejlesztési tevékenység során a vásárlói igények figyelembevétele még nem kerül említésre;

---

<sup>3</sup> Az eredetileg a fizikában használt, és a fémek rugalmas ellenálló képességére reflektáló, de a későbbiekben az ökológiában és a társadalomtudományokban egyre komplexebb jelentéstartalommal felruházott reziliencia fogalmáról bővebben: Christopherson - Michie - Tyler (2010).

- az igényvezérelt városmarketing-értelmezéseket, amelyek esetében az „első K” alakításá-formálása már a vásárlói igények figyelembevételével történik.<sup>4</sup>

Emellett – szemben az igényvezérelt megközelítéseket a „helyes és teljes” városmarketing-értelmezésekkel azonosító korábbi álláspontommal – vizsgálat tárgyává teszem azt is, hogy a szóban forgó FVS-dokumentumok tartalmazzák-e a városmarketing integrált szemléletét. Piskóti (2012) meghatározása alapján az „*integrált marketingstratégiák több döntési dimenzió, magatartási kritérium alapján épülnek fel, szakmailag, logikailag rendezve építik fel a szervezet stratégiai profilját.*” Mellőzve a „*döntési dimenzió*”, illetve a „*magatartási kritérium*” kifejezések absztrakt jellegéből fakadó értelmezési nehézségeket itt és most csupán két, egymástól nem független megjegyzést tennék. Egyrészt a „(város)marketing” kifejezés meghatározott ágazatokra (pl. a turisztika vagy a gazdaság marketingjére) való korlátozása városmarketing-értelmezéseinket az integrált szemléletűnek aligha nevezhető ágazati marketing irányába korlátozza. A marketingirányítás menedzsmentjellegére – a szakmailag, logikailag rendezett stratégiai profilalkotásra, és ennek egyik fontos eredményeként a helymárkázásra (brandépítésre)<sup>5</sup> – irányuló figyelem elhanyagolása pedig a városmarketing általában véve vett hatásfokát ronthatja le. Összességében tehát az elsődlegesen szűkített, másodlagosan szűkített, valamint igényvezérelt városmarketing-értelmezések elkülönítését mindenképpen árnyalni szükséges az integrált megközelítés léte/hiányára irányuló reflexiókkal is: ennek megfelelően a következőkben csupán az igényvezérelt és az integrált szemlélet jegyeit egyaránt felmutatni képes városmarketing-értelmezéseket fogom helyesnek és teljesnek tekinteni.

### 3. A vizsgálat eredményei

#### 3.1. Elsődlegesen szűkített városmarketing-értelmezések

A városmarketing igényvezérelt értelmezésének tényerése szempontjából némiképp nyugtalanító, hogy az általunk vizsgált FVS dokumentumok egy jelentős hányada, tíz település még mindig elsődlegesen szűkített értelemben használja a városmarketing fogalmát. Ezekben az esetekben a városmarketinget egyértelműen az értékesítési kommunikációhoz kapcsoló fogalmak uralják, úgymint:

- *Békéscsaba* FVS dokumentuma szerint a városmarketing lényege a „*láthatóság növelése*” (Békéscsaba, 2022);
- *Budapest* kizárólag a „*városlakóknak szóló*”, valamint „*turisztikai célú*” kommunikációs weblapok – *azenbudapestem.hu*, *budapestinfo.hu* – kapcsán ír városmarketingről (Budapest, 2022);
- *Eger* a (turisztikai) küldőterületek „*vonzó ajánlatokkal*” történő meghódításával asszociálja a hatékony marketing fogalmát (Eger, 2022);

<sup>4</sup> A fent említett osztályozás segítségével 24 város esetében voltam képes meghatározni a marketingorientáció fokát. Ami a két kivételt illeti: (1) Szombathely egyáltalán nem hivatkozik explicit módon a városmarketing fogalmára. (2) Tatabánya pedig csak egy alkalommal, az induló vállalkozások létrehozását elősegítő inkubátorház kapcsán ír a szóban forgó vállalkozások számára nyújtandó marketingtanácsadásról – ami viszont alkalmatlan arra, hogy bármilyen következtetést vonjunk le a „városmarketing” kifejezés Tatabánya által preferált jelentéséről.

<sup>5</sup> A szakirodalom főárama helymárkázáson egy olyan (stratégiai) folyamatot ért, amelynek célja a célcsoportok földrajzi helyekkel kapcsolatos percepcióinak, asszociációinak alakítása (Ginesta et al, 2024).

- *Esztergom* önkormányzata a körforgásos gazdaság alapját szolgáló elemek „*alacsony ismertségi szintjéről*” igyekezne növelni a marketing támogatásával (Esztergom, 2022);
- *Hódmezővásárhely* a marketingtevékenység „*beruházásösztönző*” jellegét emeli ki (Hódmezővásárhely, 2022);
- *Pécs* FVS dokumentumában a „*(befektetés)ösztönzés*” fogalma mellett jelenik meg a városmarketing (Pécs, 2023);
- *Szekszárd* marketingstratégiája bevallottan a város meglévő erősségeit kívánja eladni (Szekszárd, 2022);
- *Debrecen* a „*célzott marketingkommunikációs kampányaktivitás és értékesítés*” jelentőségét emeli ki (Debrecen, 2022);
- *Dunaújváros* a turisztikai vállalkozások működési környezetét elsősorban a „*célzott értékesítés*” segítségével szándékozik fejleszteni (Dunaújváros, 2022);
- végül *Sopron* ugyan „*az elmúlt években megvalósult új attrakciók*” kapcsán ír egy országos lefedettségű marketingkampányról, de annak már nincs nyoma, hogy ezeket az újonnan létrehozott attrakciókat a városmarketing részének tekinti. Így ebben az esetben meglátásom szerint szintén a marketing „*kampányjellege*” – az értékesítési kommunikációhoz kötöttség – dominál (Sopron, 2022).

Néha azonban már ezekben az esetekben is megmutatkoznak a jelei annak, hogy a városmarketing-fogalom elsődleges szűkítése nem feltétlenül jár együtt az integrált marketingszemlélet hiányával. Egyedül Esztergom, Hódmezővásárhely és Debrecen esetében nem találjuk nyomát annak, hogy a „(város)marketing” kifejezés több egy nem nevezett ágazat (Debrecen, 2022), vagy meghatározott ágazatok – Esztergom (2022) esetében a gazdaság, Hódmezővásárhely (2022) esetében a gazdaság és a turizmus – értékesítési kommunikációjánál. Más esetekben az FVS dokumentum szerzői legalább egy „és” kötőszó segítségével érzékeltetik a városmarketing és az értékesítési kommunikáció különbségét. Megtörténhet ez egy meghatározott ágazat vonatkozásában, mint amikor Eger „*vonzó ajánlatokkal*” és „*célzott, hatékony marketinggel*” kívánja meghódítani a turisztikai küldőterületeket (Eger, 2022). Budapest pedig már túl is lép az ágazati határokon: fenntartható városfejlesztési célrendszerén belül a III. B. cél már egyszerűen csak „*a kommunikáció és városmarketing megújítása*” címet viseli (Budapest, 2022), ide értve a korábban már említett „*városlakóknak szóló*”, valamint „*turisztikai célú*” marketingtevékenységeket. Mivel azonban a fent említett két esetben nem derül ki, hogy pontosan mennyivel több a városmarketing a szóban forgó értékesítési kommunikációs tevékenységeknél, abban sem lehetünk biztosak, hogy a szóban forgó szöveghelyek többek egy pongyola nyelvhasználat eredményeinél. Eger és Budapest példáit ennek megfelelően hiba lenne túlinterepreálni.

A maradék öt megyei jogú város esetében azonban már egyértelműen felsejlenek egy integrált marketingszemlélet nyomai. Békéscsaba és Sopron és Dunaújváros esetében azonban ez a megállapítás még csupán egy meghatározott ágazat – a turizmus – területén belül érvényes. Ami Békéscsabát illeti, ott az „*imázsépítés*” kifejezés (Békéscsaba, 2022) mutathat rá arra, hogy a marketingmenedzsment túl kíván lépni az egyes elszigetelt turisztikai attrakciók láthatóságának növelésén. Sopron és térsége esetében pedig a turisztikai kínálat – az elmúlt években megvalósult új attrakciók megjelenésétől aligha függetleníthető – „*újrapozicionálása*” (Sopron, 2022) vezethet el a meglévő brand (át)konstruálásának irányába. Végül Dunaújváros esetében már a turisztikai marketingmenedzsment talán legfontosabb fogalma, a desztináció (Kozma 2000) is megjelenik., ami alapján joggal feltételezhető, hogy a szerzők nem csupán elszigetelt attrakciókat, hanem a menedzsment által konstruált komplex turisztikai fogadóterületet (a desztinációt) is értékesíteni kívánják (Dunaújváros, 2022).

Az integrált marketingszemlélet melletti legegységesebb hitvallás azonban Pécs FVS dokumentumában lelhető fel (Pécs, 2023). A szerzők ugyanis kétségkívül elhatárolódnak a „marketing 'üzű' részterületi ajánlatoktól”, és helyezik szembe ezekkel „a városműködtetés integrált, komplex, rendszerszintű optimalizálását”. S bár az ágazati („részterületi”) marketing és a marketing összekeverése némi fogalmi zűrzavarra utal, ez mégsem fedi el, hogy a városműködtetés integrált, komplex, rendszerszintű optimalizálása mutatja az irányt Pécs marketingmenedzsmentje számára, például az FVS dokumentumban explicit módon felbukkanó „egységes városimázs” kialakítása során.

### 3.2. Másodlagosan szűkített városmarketing-értelmezések

A város kínálati kompetenciastruktúrájának (az úgynevezett „első K”-nak) fizikailag is értelmezhető alakítását-formálását már magában foglaló, de a vásárlói igények figyelembevételét még nem említő másodlagosan szűkített városmarketing-értelmezésekhez hét FVS dokumentum sorolható:

- *Baja*, amely a meglévő attrakciók szintjén túllépve ír a „*minőségi, a természeti és kulturális értékeken alapuló és azok fenntarthatóságát biztosító turisztikai kínálat kialakításáról*”, és a „*természeti-környezeti értékekre alapozó turisztikai fejlesztésekről*” (Baja, 2023);
- *Győr* a 2012-ben meghirdetett „*Nyugat-dunántúli régió kiemelt kulturális- és örökségturisztikai rendezvénye*” pályázaton nyertes öt rendezvénye (*Győrközfesztivál, Barokk Esküvő, Advent Győrben, Magyar Táncfesztivál, Öt Templom Fesztivál*) apropóján tulajdonképpen az „első K” fogalmához kötődő turisztikai termékfejlesztések eredményeire utal (Győr, 2024);
- hasonlóan jár el *Zalaegerszeg* FVS dokumentuma, amelynek marketingértelmezése ugyan a meglévő attrakciókra/szolgáltatásokra összpontosít, de itt-ott már továbblép a kínálati kompetencia alakításának-formálásának irányába is, például „*imázs-formáló célú események (...) megrendezésével*”, vagy a „*Piac tér területének elsősorban turisztikai célokat szolgáló bővítésével és fejlesztésével*” (Zalaegerszeg, 2022);
- *Nagykanizsa* a „*Fenntartható léptékű térségi turizmus és rekreációs kínálat fejlesztése*” fejlesztési területen belül emeli ki az „*Attrakció fejlesztés*”, valamint a „*meglévő elemek megújításának*” fontosságát (Nagykanizsa, 2022);
- ehhez hasonlóan jár el *Szeged* is, amikor a Nemzeti Turisztikai Fejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0 stratégiához való alkalmazkodás kapcsán nem csak a stratégiai márkakommunikációt, célzott marketingkommunikációs kampányaktivitást és értékesítést, de a „*desztinációs logikán alapuló termék- és attrakciófejlesztést*” is relevánsnak tartja a város szempontjából (Szeged, 2021).
- *Veszprém* elsősorban a 2023-as európai kulturális fővárosi címhez kötődő „*kommunikációs és marketing erősítése*” kapcsán ír „*kulturális és látványosságfejlesztésekről*”, de a „*kapcsolódó program- és infrastruktúrafejlesztések*” fontosságáról is (Veszprém, 2022);
- végül *Székesfehérvár* számára a városmarketingben is meghatározó szerepet kap „*a városi terek megújítása, a területhasználat igényesebb szabályozása*” (Székesfehérvár, 2022).

A fent részletezett FVS dokumentumok közösek abban, hogy már kivétel nélkül fontosnak tartják a város kínálati kompetenciastruktúrájának fizikai értelemben vett alakítását-formálását is, de az már homályban marad, hogy a fejlesztési tevékenység során figyelembe kívánják-e venni az egyes vásárlói célcsoportok igényeit. Ezt persze egyik szöveghely sem tagadja explicit módon, de a konkrét reflexiók hiánya miatt mégis nagy a veszélye annak, hogy a fejlesztési

folyamat során a mindentudó szerepében tetszelgő fejlesztők félre fogják érteni, vagy pedig egyenesen negligálják a marketingorientációnak ezt a talán legfontosabb ismervét.

A másodlagosan szűkített városmarketing-értelmezések csoportjába tartozó városmarketing-értelmezések integrált szemléletét illetően sem egyértelmű a kép. Nagykanizsa kivételével az ide sorolható FVS dokumentumok ugyan túllépnek a szélsőségesen parciális megközelítéseken, de az integrált szemlélet ezzel együtt sem válik minden esetben szisztematikussá. Szeged turisztikai marketingje esetében például a „*desztinációs logikára*” való hivatkozás lehet figyelemreméltó. (Szeged, 2021) Székesfehérvár kapcsán az ágazati logikán való túllépést említhetjük meg, hiszen „*a város gazdasági (működő tőke, konferenciaturizmus) és életminőség-szempon্তু attraktivitása*” szempontjából az FVS dokumentum egyaránt fontosnak tartja a városi terek fentebb említett megújítását, a területhasználat igényesebb szabályozását (Székesfehérvár, 2022). Győr pedig – igaz, kissé kidolgozatlanul – a „*városmárka építésről*” ír egy Győri ETO Kézilabda Club jelentőségét méltató szöveghelyen (Győr 2024). Zalaegerszeg és Baja FVS dokumentumai viszont már tovább jutnak az eddigieknél: egy-egy erre szakosodott intézmény feladatává teszik a marketingtevékenységet. A zalaegerszegi Turisztikai Desztináció Menedzsment szervezet esetében azt emelném ki, hogy – nevéből ítélve is – túllép az egyedi termékek/attrakciók, sőt még a város határain is, mégpedig a régiómárkázás („Zala brand”) kialakításának irányába (Zalaegerszeg, 2022). Baja MJV Önkormányzata által alapított intézmény (Baja Marketing Kft.) tevékenysége pedig nem csupán a turisztikai marketingre korlátozódik, hanem más területeken – pl. a „*digitális kompetenciák fejlesztését célzó felzárkóztatási stratégia kidolgozása*” terén – is aktivitást mutat (Baja, 2023).

### 3.3. Igényvezérelt városmarketing-értelmezések

Az eddig nem említett hét megyei jogú város marketingértelmezése már kivétel nélkül tartalmaz valamilyen reflexiót a vásárlói igények figyelembevételére:

- *Kaposvár* a városba és térségébe látogató turisták jellemzőinek megismerése révén segítené elő a turisztikai termékfejlesztés, marketingtevékenység folyamatait (Kaposvár, 2023);
- *Nyíregyháza* a desztinációs turisztikai marketing tevékenység kapcsán ír „*piackutatásról és felmérésről*” (Nyíregyháza, 2022);
- *Érd* esetében egyaránt a közös, megosztott szolgáltatások esetében kerül elő az igények felmérésének szükségessége (Salgótarján, 2022);
- Hasonlóan gondolkodik a közös, megosztott szolgáltatások kapcsán az igényvezéreltségről *Salgótarján* FVS dokumentuma is (Érd 2022);
- *Szolnok* egyértelműen leszögezi, hogy a város turisztikai vonzerejének növeléséhez „*piackutatásra*” van szükség (Solnok, 2022);
- *Kecskemét* számára a helyi társadalom erősítését csak egy „*széleskörű társadalmi bevonáson alapuló*” komplex program valósíthatja meg (Kecskemét, 2022);
- *Miskolc* – mint majd később látni fogjuk – az összes eddigi példa közül a legszélesebb/legkomplexebb értelemben irányozza elő a „*külső-belső célcsoportok bevonását*” (Miskolc, 2024).

Korábban azonban láttuk, hogy az igényvezéreltség önmagában még nem jelenti a városmarketing helyes és teljes értelmezését. Így *Érd*, *Salgótarján*, *Kaposvár*, *Szolnok*, és *Kecskemét* csupán egy meghatározott ágazat – *Érd* (2022) és *Salgótarján* (2022) a megosztott szolgáltatások, *Kaposvár* (2023) és *Szolnok* (2022) a turizmus, *Kecskemét* (2022) pedig a helyi társadalom erősítése – kapcsán ír a vásárlói igények figyelembevételéről. Ezt az ágazati jellegű megközelítést persze némiképp ellensúlyozhatja a városmarketing komplexebb, a



menedzsmentközpontúság irányába mutató értelmezése. A fent említett öt FVS dokumentum lapjain ez lényegében meg is történik: Salgótarján (2022) és Szolnok (2022) esetében egy előirányzott, Erdnél (2022) és Kaposvárnál egy létező turisztikai desztináció menedzsment (TDM) szervezet, Kecskemétnél (2022) pedig a Turizmusfejlesztési és Marketing Korlátolt Felelősségű Társaság képében.

Ebből következően a helyes és teljes városmarketing-értelmezések legfeljebb két városra korlátozódhatnak. De Nyíregyháza esetében ez még nem feltétlenül jelenhető ki. Bár a nyírségi város FVS dokumentuma egy „*komplex megyei menedzsment és marketingtevékenység megvalósítását*” ígéri, előirányzott feladatai csupán egy meghatározott ágazat, a „*desztinációs turisztikai marketing tevékenység*” kapcsán, a már említett „*piackutatás*” apropóján reflektálnak az igényvezéreltségre (Nyíregyháza, 2022). Így csupán egyetlen megyei jogú városunk, Miskolcnál találhatunk rá egy minden tekintetben helyesnek és teljesnek tűnő városmarketing-értelmezésre. Hiszen amikor az Önkormányzat saját szervezetén belül létrehozott Sajtó, Kommunikáció és Városmarketing Osztály feladatkörébe kerül „*az egyes projektek kidolgozásakor is szükséges a széles körű partnerség biztosítása, az érintett szereplők, helyi lakosok bevonása és a konkrét projektek megvalósítása során a megfelelő információ áramlás és naprakész tájékoztatás*”, akkor vitathatatlanul megtörténik a döntő lépés a közösségi részvételen alapuló marketingorientált okos fenntartható városfejlesztés felé (Miskolc, 2024).

## 4. Konklúzió

Az utóbbi időszakban figyelemreméltó átrendeződés ment végbe az okos város (smart city) fogalmában. A korábbi időszak instrumentalista – a legkülönbözőbb IKT megoldásokra összpontosító – megközelítését a 2010-es évek második felétől mindinkább egy funkionalista, az okos város rendeltetésére koncentrááló látásmód kezdi felváltani, amelynek középpontjába a városban élők tartós jólétének biztosítása kerül. S mivel ez a fordulat nehezen elképzelhető a helyben élő polgárok – valamint a város értékesítése szempontjából releváns egyéb célcsoportok – igényeinek figyelembevétele nélkül, a marketingorientáció a közeljövőben egyre inkább meghatározhatja az okos fenntartható városfejlesztés gyakorlatát. Tanulmányomban ennek a marketingorientációnak az első jeleit próbáltam tetten érni a hazai okos fenntartható városfejlesztési gyakorlatban, megyei jogú városaink FVS dokumentumainak elemzésén keresztül. A kapott eredmények meglehetősen vegyesek: egyrésztől biztató, hogy a szerzők szinte kivétel nélkül igyekeznek valamilyen módon beemelni a marketinget az okos fenntartható városfejlesztés gyakorlatába. Kevésbé örömteli viszont, hogy a szóban forgó stratégiák relatív többségét még az értékesítési kommunikációra szorító használati mód – uralja. Ráadásul – Miskolc példáját leszámítva – a városmarketing fogalmának használata a többi esetben sem tekinthető helyesnek és teljesnek. A vásárlók igényeinek nem kellően hangsúlyos figyelembevétele mellett igen jellemző problémaként azonosítható az integrált marketingszemlélet hiánya, ami az ágazati (elsősorban a turizmusra vagy a gazdaságfejlesztésre szorító) marketing dominanciájában, és/vagy a menedzsmentszemlélet hiányában mutatkozik meg. Márpedig helyes és teljes városmarketing-értelmezések hiányában csekély annak az esélye, hogy már a közeljövőben teret nyerjenek hazánkban az okos fenntartható városfejlesztés igazán jó gyakorlatai. A tanulmány remélhetőleg felhívta a figyelmet erre a veszélyre.

## Források

- Ahvenniemi, H. - Huovila, A. - Pinto-Seppä, I. - Airaksinen, M. 2017. What are the differences between sustainable and smart cities? = *Cities*, 60. A. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.09.009>
- Ashworth, G. J.- Voogd, H. 1997. A város értékesítése. Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bibri, S. E. - Krogstie, J. 2017. Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review = *Sustainable Cities and Society*, 31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>
- Buskó, T. L. 2016. A városmarketing aktuális problémái Magyarországon fejlesztéspolitikai megközelítésben. In (Csath M. szerk.) *Regionális versenyképességi tanulmányok* Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Buskó, T. L. 2024. Az okos fenntartható város a hazai tervezési gyakorlatban = *Polgári Szemle* 20. 1-3. DOI: <https://doi.org/10.24307/psz.2024.0807>
- Caragliu, A. - Del Bo, Ch. - Nijkamp, P. 2009. Smart cities in Europe = *Journal of Urban Technology*, 18. 2. DOI: <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- Christopherson, S. - Michie, J. - Tyler, P. 2010. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives = *Cambridge Journal of Regions. Economy and Society*, 3. 1. DOI: 3–10. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq004>
- Cohen, B. 2015. The 3 Generations of Smart Cities. = *FastCompany*, 08. October 2015. Letöltés: <https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>
- Drucker, P. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row.
- European Commission. 2020. The New Leipzig Charter. The transformative power of cities for common good. Adopted at the Informal Ministerial Meeting on Urban Matters on 30 November 2020. European Commission.
- Gere, L. and Kocsis J. B. 2022. Az okosváros-tervezés fejlődéstörténete kritikai megközelítésben. = *Tér és Társadalom*, 36. 4. DOI: <https://doi.org/10.17649/TET.36.4.3398>
- Giffinger, R. R. K. - Fertner Ch. - Pichler-Milanović N. 2007. Smart cities – Ranking of medium-sized European cities, Centre of Regional Science, Vienna, UT.
- Ginesta, X. - Cristòfol F. J. – de San Eugenio, J. – Martínez-Navarro J. 2024. The Role of Future Generations in Place Branding: The Case of Huelva City = *Politics and Governance* 12. 7730. DOI: <https://doi.org/10.17645/pag.7730>
- Greenfield, A. 2013. *Against the smart city*, Amazon Media.
- International Telecommunication Union 2014. *Smart Sustainable Cities: an Analysis of Definitions*, Focus Group on Smart Sustainable Cities, International Telecommunications Union.
- Kotler, Ph. - Keller, K. L. 2012. *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó.
- Kozma B. M. 2000. Desztináció marketing = *Tér és Társadalom*, 14. 2-3.
- Mora, L. - Gerli, P. – Ardito, L. – Petruzzelli, A. M. 2023. Smart city governance from an innovation management perspective: Theoretical framing, review of current practices, and future research agenda = *Technovation*, 123. May. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102717>
- Pénzügyminisztérium 2021. *Fenntartható Városfejlesztési Stratégia Módszertani Kézikönyve 2021-2027*, Pénzügyminisztérium, Regionális Fejlesztési Programok Irányító Hatósága.
- Piskóti I. 2012. *Régió- és településmarketing. Marketingorientált fejlesztés, márkázás*, Akadémiai Kiadó.
- Toli, A. M. - Murtagh N. 2020. The concept of sustainability in smart city definitions = *Frontiers in Built Environment* 77. 6. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fbuil.2020.00077>
- Vallianatos, M. 2015. Uncovering the Early History of 'Big Data' and the 'Smart City' = *Los Angeles. BOOM: A Journal of California*. Letöltés: <https://boomcalifornia.org/2015/06/16/uncovering-the-early-history-of-big-data-and-the-smart-city-in-la/>
- Wheeler, S. M. 2016: Sustainability planning as paradigm change = *Urban Planning*, 1. 3. DOI: <https://doi.org/10.17645/up.v1i3.740>
- Baja MJV Önkormányzata. 2023. *Fenntartható Városfejlesztési stratégia*, Enrawell Cpnulting. Letöltés: [https://bajaionkormanyzat.hu/images/2024/01/18/29\\_KT\\_HATAROZAT\\_mell01\\_fenntarthato.varosfejlesztési.strategia.2021-2027.MASODIK.VALTOZAT\\_compressed.pdf](https://bajaionkormanyzat.hu/images/2024/01/18/29_KT_HATAROZAT_mell01_fenntarthato.varosfejlesztési.strategia.2021-2027.MASODIK.VALTOZAT_compressed.pdf)
- Békéscsaba MJV Önkormányzata. 2022. *Békéscsaba és térsége fenntartható városfejlesztési stratégiája 2022-2027. Draft/ Egyeztetési változat*, HBH Stratégia és Fejlesztés Kft. Letöltés: <https://bekescsaba.hu/fenntarthato-varosfejlesztési-strategia>

- Budapest Főváros Önkormányzata. 2022. Otthon Budapesten. Integrált Településfejlesztési Stratégia (FVS). Tartalmi Kiegészítés, Budapest Főváros Önkormányzata. Letöltés: [https://archiv.budapest.hu/Documents/V%C3%A1ros%C3%A9p%C3%ADt%C3%A9si%20F%C5%91oszt%C3%A1ly/Otthon%20Budapesten/FVS\\_OtthonBP\\_melleklet.pdf](https://archiv.budapest.hu/Documents/V%C3%A1ros%C3%A9p%C3%ADt%C3%A9si%20F%C5%91oszt%C3%A1ly/Otthon%20Budapesten/FVS_OtthonBP_melleklet.pdf)
- Debrecen MJV Önkormányzata. 2022. Debrecen Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027. Stratégia. Társadalmiasítási verzió, EDC Debrecen Nonprofit Kft. Letöltés: <https://www.debrecen.hu/hu/debreceni/cikkek/debrecen-fenntarthato-varosfejlesztési-strategiaja-fvs-2021-2027>
- Dunaújváros MJV Önkormányzata. 2022. Fenntartható Városfejlesztési stratégia, Munkaanyag. Letöltés: <https://dunaujvaros.hu/koncepcio>
- Érd MJV Önkormányzata. 2022. Érd Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája. Stratégiai munkarész, Pro Régió Ügynökség. Letöltés: <https://www.erd.hu/pfile/file?path=/gazdasagfejlesztés/fenntarthato-varosfejlesztési-strategia--fvs/top-plusz-varosfejlesztési-programterv-2021-2027-mellekletekkel>
- Eger MJV Önkormányzata. 2022. Eger Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027. Megalapozó dokumentum, Helyzetértékelés és Stratégiai célrendszer munkarészek. Munkaközi Egyeztetési Változat 2.0., Eger MJV Önkormányzata – Pro Régió Nonprofit Kft. Letöltés: [https://eger.hu/public/uploads/fvs-megalapozo-vizsgalat-es-celrendszer\\_61fbc0bd3dd5.pdf](https://eger.hu/public/uploads/fvs-megalapozo-vizsgalat-es-celrendszer_61fbc0bd3dd5.pdf)
- Esztergom MJV Önkormányzata. 2022. Esztergom Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027, Enrawell Consulting Kft. Letöltés: [https://www.esztergom.hu/items/település/Fenntartható%20Városfejlesztési%20Strategia/Fenntarthat%C3%B3\\_V%C3%A1rosfejleszt%C3%A9si\\_St.pdf](https://www.esztergom.hu/items/település/Fenntartható%20Városfejlesztési%20Strategia/Fenntarthat%C3%B3_V%C3%A1rosfejleszt%C3%A9si_St.pdf)
- Győr MJV Önkormányzata. 2022. Győr Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027, Győr MJV Önkormányzata – Hétfá Kutatóintézet és Elemző Központ. Letöltés: <https://gyor.hu/easy-docs/6613dfe7e7f66>
- Hódmezővásárhely MJV Önkormányzata. 2022. 2030 Hódmezővásárhely. Generációk jövője az Alföldön. Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2030, EX ANTE Tanácsadó Iroda Kft. Letöltés: [https://hodmezovasarhely.hu/wp-content/uploads/2022/03/Hodmezovasarhely\\_FVS\\_220321.pdf](https://hodmezovasarhely.hu/wp-content/uploads/2022/03/Hodmezovasarhely_FVS_220321.pdf)
- Kaposvár MJV Önkormányzata. 2023. Kaposvár Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája 2021-2027, Trenecon Kft. Letöltés: <https://kph.kaposvar.hu/eloterjeszesek/et20230622/documents/1601.pdf>
- Kecskemét MJV Önkormányzata. 2022. Kecskemét Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027. II Kötet. Stratégiai Munkarész, Kecskeméti Városfejlesztő Kft. – MKB Consulting Zrt. Letöltés: [https://kecskemet.hu/uploaded\\_files/files/document/2024-05/KMJV\\_FVS\\_II\\_k%C3%B6tet.pdf](https://kecskemet.hu/uploaded_files/files/document/2024-05/KMJV_FVS_II_k%C3%B6tet.pdf)
- Miskolc MJV Önkormányzata. 2024. Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027, Miskolc MJV Önkormányzata. Letöltés: [https://www.miskolc.hu/sites/default/files/egyszeru\\_oldal/melleklet/2024-07-08/86646/miskolc\\_megyei\\_jogu\\_varos\\_fenntarthato\\_varosfejlesztési\\_strategia\\_2021-2027.pdf](https://www.miskolc.hu/sites/default/files/egyszeru_oldal/melleklet/2024-07-08/86646/miskolc_megyei_jogu_varos_fenntarthato_varosfejlesztési_strategia_2021-2027.pdf)
- Nagykanizsa MJV Önkormányzata. 2022. Nagykanizsa Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027. Közgyűlési előterjesztésre előkészített változat, EX ANTE Tanácsadó Iroda Kft. Letöltés: [https://nagykanizsa.hu/letoltesek/2024-04/68\\_870\\_nagykanizsa\\_megyei\\_jogu\\_varos\\_fenntarthato\\_varosfejlesztési\\_strategia.pdf](https://nagykanizsa.hu/letoltesek/2024-04/68_870_nagykanizsa_megyei_jogu_varos_fenntarthato_varosfejlesztési_strategia.pdf)
- Nyíregyháza MJV Önkormányzata. 2022. Nyíregyháza Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027, Nyíregyháza MJV Önkormányzata. Letöltés: [https://varoshaza.nyiregyhaza.hu/lib/rend\\_terv/fvs/240429\\_fvs.pdf](https://varoshaza.nyiregyhaza.hu/lib/rend_terv/fvs/240429_fvs.pdf)
- Pécs MJV Önkormányzata. 2023. Pécs Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027, Ex Ante tanácsadó Iroda Kft. Letöltés: [https://pvfzrt.hu/wp-content/uploads/2024/07/FVS\\_Pecs\\_240206.pdf](https://pvfzrt.hu/wp-content/uploads/2024/07/FVS_Pecs_240206.pdf)
- Salgótarján MJV Önkormányzata. 2022. Salgótarján Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027. Egyeztetési Munkaváltozat, Megérte Kft. Letöltés: [https://www.nograd.hu/files/eloterjeszesek/2015/pdf/terf/20220419/20220419\\_10.pdf](https://www.nograd.hu/files/eloterjeszesek/2015/pdf/terf/20220419/20220419_10.pdf)
- Sopron MJV Önkormányzata. 2022. Nyíregyháza Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027. Társadalmiasítási változat, Grants Europe Consulting. Letöltés: [http://www.sopron.hu/upload/content/63/6360/\\_63605/FVS\\_Sopron\\_20220624\\_egyeztet%C3%A9si\\_v%C3%A1ltozat.pdf](http://www.sopron.hu/upload/content/63/6360/_63605/FVS_Sopron_20220624_egyeztet%C3%A9si_v%C3%A1ltozat.pdf)

- Szeged MJV Önkormányzata. 2021. Szeged Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027, Szeged MJV Önkormányzata. Letöltés: <https://www.szegedvaros.hu/varosfejlesztési-anyagok>
- Szekszárd MJV Önkormányzata. 2022. Szekszárd Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégia 2021-2027, EX ANTE Tanácsadó Iroda Kft. Letöltés: <https://szekszard.hu/hu/gazdasag/fejlesztési-dokumentumok>
- Székesfehérvár MJV Önkormányzata. 2022. Székesfehérvár Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027. I. kötet. Megalapozó munkarész, Dévelmal Kft. Letöltés: [https://www.szekesfehervar.hu/\\_upload/editor/2024/onkormanyzat/Dokumentumok/FVS\\_SZMJV\\_I\\_kotet\\_megalapozo\\_resz\\_9\\_0\\_22\\_10\\_24.pdf](https://www.szekesfehervar.hu/_upload/editor/2024/onkormanyzat/Dokumentumok/FVS_SZMJV_I_kotet_megalapozo_resz_9_0_22_10_24.pdf)
- Szolnok MJV Önkormányzata. 2022. Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027. Szolnok Megyei Jogú Város és Térsége. 1.0. verzió, Szolnoki Városfejlesztő Nonprofit Zrt. Letöltés: [https://info.szolnok.hu/files/1772083386\\_FVS\\_Szolnok\\_20220421.pdf](https://info.szolnok.hu/files/1772083386_FVS_Szolnok_20220421.pdf)
- Veszprém MJV Önkormányzata. 2022. Veszprém Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája 2021-2027, Hétfá Kutatóintézet és Elemző Központ. Letöltés: [https://veszprem.hu/wp-content/uploads/2023/08/VMJV\\_Fenntarthato\\_varosfejlesztési\\_strat\\_2021-2027.pdf](https://veszprem.hu/wp-content/uploads/2023/08/VMJV_Fenntarthato_varosfejlesztési_strat_2021-2027.pdf)
- Zalaegerszeg MJV Önkormányzata. 2022. Zalaegerszeg Megyei jogú Város Fenntartható Városfejlesztési stratégiája II. Stratégiai munkarész, MKB Consulting Zrt. Letöltés: <https://zalaegerszeg.hu/wp-content/uploads/2024/01/Zalaegerszeg-FVS-II.-Strategiai-munkaresz-20220822.pdf>