



Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Gazdaságfejlesztési stratégiája

{Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Integrált
Településfejlesztési Stratégiája 2014-2020}



Tartalom

1.	A Gazdaságfejlesztési stratégia célja	4
2.	A tanulmánykészítés módszertana	4
3.	Helyzetértékelés	6
1.1.	<i>Zalaegerszeg történetéről, gazdaságtörténetéről</i>	6
3.1.1.	Városalapítók	6
3.1.2.	A vármegyétől a mai megyeszékhelyig	6
3.1.3.	Gazdaságtörténet	7
1.2.	<i>Zalaegerszeg földrajzi elhelyezkedése</i>	11
1.3.	<i>A gazdasági környezet (külső környezet) fő folyamatainak felvázolása</i>	13
1.3.1.	Mechatronika, elektronikai gyártási tevékenység	14
1.3.2.	Járműipar, gépgyártás	16
1.3.3.	Turizmus, idegenforgalom	18
1.3.4.	Megosztott szolgáltató központok (SSC), Outsourcing központok	27
1.3.5.	Logisztika	29
1.3.6.	Élelmiszeripar	33
1.3.7.	Fa- és bútoripar	35
1.3.8.	Környezetipar	37
1.4.	<i>A gazdaság fő helyi erőforrásainak értékelése</i>	42
1.4.1.	A városi infrastruktúra állapota	50
1.4.2.	A foglalkoztatási helyzet	51
1.4.3.	Az innovációra való képesség állapota	52
1.4.4.	A KKV-szektor fejlődését meghatározó hazai és nemzetközi trendek	54
1.5.	<i>A helyi KKV-k és gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek szándékait meghatározó tényezők</i>	56
4.	Stratégiai célok meghatározása	66
4.1.	<i>Városok sikeres stratégiái</i>	66
4.2.	<i>Zalaegerszeg város gazdaságfejlesztési stratégiai céljai</i>	71
5.	Javasolt intézkedések	72
5.1.	<i>Intézkedés: Komplex gazdaságfejlesztési, befektetés-ösztönzési beavatkozások</i>	72
5.2.	<i>Intézkedés: Gépgyártás, járműipar fejlesztése</i>	75



5.3.	Környezetipar fejlesztése	78
5.4.	Outsourcing és SSC központok letelepedésének ösztönzése	82
5.5.	Logisztikai háttér megújítása	84
5.6.	Turizmus és egészségipar fejlesztése	87
5.7.	Bútoripar fejlesztése	92
5.8.	Élelmiszeripar megújítása	94
5.9.	Innovációs infrastruktúra és kapacitások fejlesztése	96
	Irodalomjegyzék	102
	Melléklet	105



1. A Gazdaságfejlesztési stratégia célja

A munka tárgya Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Gazdaságfejlesztési Stratégiájának kidolgozása oly módon, hogy annak fő megállapításai beépülhessenek a város **Integrált Településfejlesztési Stratégiájába** (ITS) - alátámasztva, indokolva és részletezve az abban foglalt gazdaságfejlesztési céllal tervezett fejlesztéseket. A stratégia ezen felül olyan megállapításokat és javaslatokat is tartalmaz, melyek nem épülnek be ugyan közvetlenül az ITS-be, azonban elősegítik a megyeszékhely gazdaságfejlesztési céljainak megvalósítást, a helyi gazdaság fejlődését a stratégiai által tárgyalt kulcsterületeken.

A stratégia – bár alapvető célja az ITS alátámasztása - önálló fejlesztési dokumentumként is értelmezhető szakmai anyag.

4

2. A tanulmánykészítés módszertana

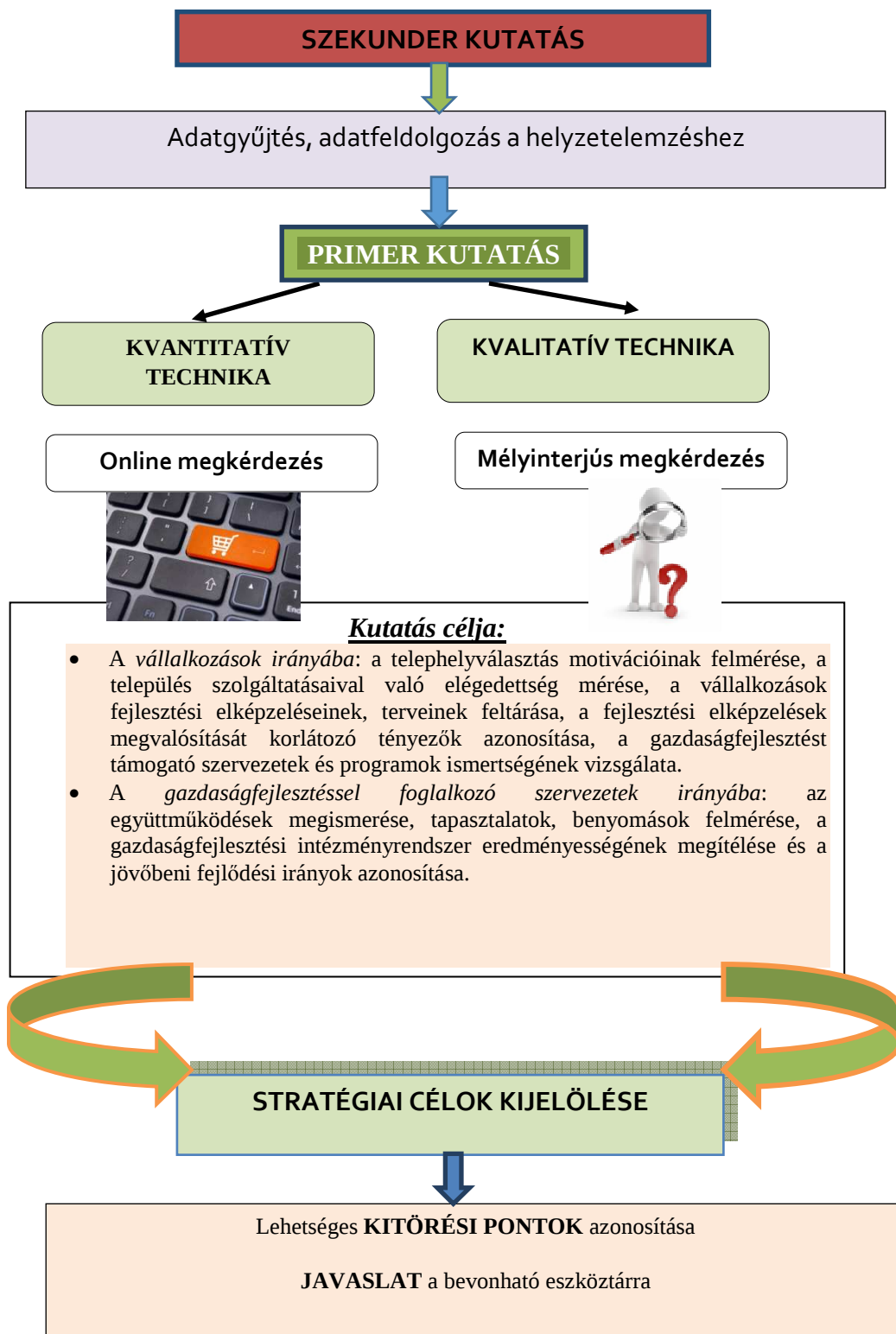
A gazdaságfejlesztési stratégia döntő részben egy kérdőíves felmérésen alapul. A kutatás primer szegmense egyrészt **kvalitatív** technikával készült mélyinterjú megkérdezés, ahol a célcsoport a helyi kkv szektor vállalkozói, továbbá a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó intézmények vezetői. Másrészt pedig **kvantitatív**, amely a helyi vállalkozók online kérdőíves megkérdezését jelentette. Az adatfeldolgozás módszere a kvalitatív technika esetében tartalomelemzés, a kvantitatív technika esetében pedig statisztikai jellegű (viszonyszámok képzése, hipotézisek összefüggés-vizsgálatokkal történő igazolása/elvetése).

A munka elvégzése során számos **szekunder forrás** felkutatására és vizsgálatba való bevonására is sor került - így a rendelkezésre álló statisztikai adatok begyűjtése és elemzése mellett idegen nyelvű forrásmunkák fordítására és feldolgozására is.

Az online megkérdezés technikai hátterét a kerdoivem.hu biztosította, míg az adatok elemzéséhez a MS Word és Excel programok nyújtottak segítséget.

A következő ábra összefoglaló módon mutatja a tanulmánykészítés folyamatának algoritmusát:

1. ÁBRA: A TANULMÁNY KÉSZÍTÉSÉNEK LOGIKA VÁZA



Forrás: saját szerkesztés



3. Helyzetértékelés

1.1. Zalaegerszeg történetéről, gazdaságtörténetéről

3.1.1. Városalapítók

6

A földrajzi környezet, a Zala folyó és a Válicka-patak - amely itt torkollik a Zalába -, sok évezreddel ezelőtt vonzotta már a letelepülni kívánó embert, hiszen a víz az életet, a mocsárvilág pedig - az élelem mellett - a védelmet is jelentette.

A honfoglalók 900 körül hódították meg a vidéket, de csak szórványosan szállták meg. A Zala folyó jobb partján a mocsárból kiálló szárazulaton fejlődött tovább a település, melyet Egurscug villa regis (Egerszeg királyi falu) néven említ 1247-ben egy oklevél. Nem lehetett jelentéktelen hely, ezt bizonyítja az is, hogy a püspök saját magának tartotta fenn a felügyelet jogát. 1446-ban már mezővárosként említették, az 1515-ből fennmaradt összeírás pedig név szerint is felsorolja jobbágyait, akik családjaikkal együtt legalább ötszázan lakhatták a középkori Egerszeget.

A török időkben a - mai megyei bíróság helyén álló - püspöki kúriát földbástyás, fatornyos végvárrá alakították át. Jelentősége Kanizsa 1600-as eleste után azért nőtt meg, mert itt volt az átvezető út a mocsártengerré dagadó Zala folyó árterületén. A zalaegerszegi végvár a kis zalai végvárok központja lett, mely sokat szenvedett a törökök pusztításától, ám csak egyszer, 1664-ben foglalták el; míg egy alkalommal pedig - maguk a védők gyújtották fel- hogy ne kerüljön török kézre. Kanizsa 1690-ben történt visszafoglalása után elvesztette jelentőségét, és a vár karbantartás hiányában az enyészeté lett.

3.1.2. A vármegyétől a mai megyeszékhelyig

A XVIII. század elején mind gyakrabban itt tartották a nemesi vármegye közgyűléseit, s amikor a királyi rendelet megjelent a vármegyeháza felépítésének kötelezettségével, végképp eldőlt a megyeszékhely sorsa. Egerszeg fejlődését a székhellyé válás indította el, mely a kézművesipar és a kereskedelem soha nem látott mértékű fejlődését hozta magával. A reformkor felpozícionálta a helyi politikai közéletet is - az egyre viharosabbá váló megyegyűléseken Csány László és Deák Ferenc vívta közjogi küzdelmeit. A település mai utcaszerkezetének alapjai 1826-ban alakultak ki – miután ebben az évben a város jelentős része leégett, s az újjáépítést megalapozandó ekkor készült el a város első rendezési terve. A fejlődés 1850 után újabb lendületet kapott, amikor a helyhez kötött hivatalok száma megnövekedett és személyi állományuk is állandó lett. Ez ideköltözést,



letelepedést, vagyis építkezést, munkaalkalmat jelentett. Zalaegerszeg lassan hivatalnokvárossá vált; 1851-ben már négyezren lakták; postahivatala volt, termékeny földjein jelentős volt a szőlő- és bortermelés.

A vasúti hálózatba meglehetősen későn kapcsolódott be, ezért az 1872-es közigazgatási átszervezés során azon kevés megyeszékhelyek közé szorult, amelyek nagyközségek maradtak. **1885-ben lett város**, ami elsősorban Kovács Károly ügyvédnek, a város első polgármesterének köszönhető.

3.1.3. Gazdaságtörténet

7

A XX. század elején Zalaegerszeg nem rendelkezett számottevő iparral, jellemzően kulturális és intézményi fejlesztések valósultak meg a városban.

A II. Világháborút követően a **tervgazdálkodás** idején erőteljes iparosítás valósult meg, melynek eredményei az alábbi jelentős vállalatok létrehozásában – fejlődésében csúcsozódtak ki, felszívva a környékbeli falvak munkavállalóit:

- Zala Megyei Húsipari Vállalat
- Zala Megyei Tejipari Vállalat
- Zala Bútorgyár
- Zalaegerszegi Ruhagyár
- Kőbányai Textilművek
- CAOLA
- Zala Megyei Állami Építőipari Vállalat
- Gabonaipari Vállalat
- Hűtőipari Vállalat
- Zalai Nyomda
- Alugép
- Magyar Optikai Művek Zalaegerszegi Gyára
- Egyesült Izzó Zalaegerszegi Gyára
- Ganz MÁVAG Zalaegerszegi Gyára
- Sütőipari Vállalat
- VERTESZ



A rendszerváltással megváltozott a szabályozó környezet, és a piaci környezet hatására jelentősen átrendeződött a kép:

- Az Alugép vállalat telephelyén a privatizáció során új magánvállalatok alakultak ki:
 - Pylon 94 Kft., 3B Hungária Kft., és több kisebb vállalat, valamint az ATLANTA Kft.
- Zalai Nyomda jelenleg Edelmann Hungary Packaging Zrt. néven működik.
- A korábbi nagy, koncentrált élelmiszeripari termelő vállalatok megszűnése után jelenleg jellemzően kisebb, hazai tulajdonú vállalkozások működnek Zalaegerszegen és környezetében – Ahida Kft., Tóth Hús kft., Pókaszeptki Húsüzem, Győrvári Tejüzem, stb.
- A korábbi könnyűipari vállalatok, mint a Köbtex, a Zalaegerszegi Ruhagyár, megszűntek, a textilipai kapacitások a mai COLOR, Sitform kárpitosüzem, HELSA gyáraiban működnek tovább.
- Zala Bútorgyár területén működik a Sitform bútorgyár és kisebb kisvállalatok pl. Ricco Mobili jelentősen alacsonyabb létszámmal.
- A Tejipari Vállalat a francia Bograin csoport szakmai befektető irányítása alatt csökkentett létszámmal ugyan, de működik.
- A Magyar Optikai Művek korábbi telephelyén, a Philips-érdekeltségű befektetői csoport 90-es évek elején végrehajtott sikeres investícióját, majd több akvizíciót követően jelenleg a Flextronics járműipari elektronikai gyártóbázisa működik.

A **Flextronics International** a 90-es évek végén építette ki és fejlesztette magyarországi gyártó bázisait. Zalaegerszeg mellett Tab, Nyíregyháza, Sárvár városokban működtek. Akkoriban az ország egyik legnagyobb foglalkoztatója volt a vállalat.

Tevékenységének bővülését elősegítette egyrészt az elektronikai ipar szárnyalása, így a márkatulajdonos cégek akkoriban gyártásuk nagyobb részét adták ki EMS cégeknek, másrészt az Európai Unióba történő belépésünk egy újabb előnyt jelentett: az itt összeszerelt termékek európai termékeknek minősültek, így el lehetett velük kerülni a magas védővámokat.

A jelentős csúcsidőszakban Zalaegerszegen a bérelt munkaerővel együtt több, mint 10 ezer főt foglalkoztatott, megoldva ezzel a város és a térség foglalkoztatási problémáját, elfedve ugyanakkor a város és térségének foglalkoztatási szerkezeti és a régi nagyvállalatok fokozatos leépülésével, megszűnésével létrejött gazdaságszerkezeti problémáját is.



A 90-es évek végén, a 2000-es évek elején a Flextronics Ipari Park Területén új üzemcsarnok építése mellett a Flextronics, mintegy ipari integrátorként, stratégiai partnerség kapcsolat keretében vonzotta ide – nyilván a logisztikai előnyök érdekében – fő beszállítóit. A stratégiai partnerség elemei a betelepülő beszállító partnerek szempontjából a következők voltak: elsősorban kész irodai infrastruktúrát bérelhettek: irodák, üzemi területek, használhatták az „integrátor” cég beszerzési rendszerét – power shopping -, ezáltal előnyöket élvezve a szolgáltatások széles körének területén. Végül, de nem utolsósorban: a betelepülő stratégiai partnerek a szolgáltatási területükre vonatkozóan „first bid, last call” jogot kaptak termékeikre, szolgáltatásaikra vonatkozóan. Azaz egy-egy új beszerzésnél elsőként az ő ajánlatukat kérte be a megrendelő, és miután az összes ajánlat beérkezett, a legkedvezőbb ajánlat ismeretében ők még egy utolsó ajánlattételi joggal is rendelkeztek, vagyis egyfajta kedvezményezett beszállítói lehetőséget kaptak.

1. sz. keretes írás - A Flextronics integrátori szerepe a '90-es évek végén

Ebben az időszakban telepedett le a városban és a kistérségben jelenleg is működő, több vállalat, jellemzően külföldi családi, vagy vállalati – multinacionális – háttérrel rendelkező cégek:

- o **Elanders Hungary Kft.** a nyomdaipar, nyomtatott termékek – broszúrák, használati útmutatók gyártása területén működik, a svéd Elanders nyomdaipari nagyvállalat magyarországi leányvállalataként, jelenleg mintegy 200 főt foglalkoztatva. Zalaövről hozta létre telephelyét, kezdetben bérelve, majd megvásárolva a Flextronics tulajdonában lévő üzemcsarnokot. A cég beágyazódott a magyar és Közép- Európai gazdasági környezetbe, jelenleg főként német autóipari vállalatok részére szállít nyomtatott termékeket.
- o A szintén svéd **NEFAB** vállalat, amely csomagolótechnológia területén működik, kezdetben kereskedelmi képviselőt hozott létre az Ipari Parkban, majd Kft-t alapított. Magyarországi értékesítési tevékenységének bővülésével, majd vállalatfelvásárlás útján történő bővítést követően már nem a zalaegerszegi Flextronics a fő megrendelőjük. A cég Budapest mellé tette át székhelyét, a logisztikai előnyök kihasználása érdekében. Jelenleg 50 fős létszámmal dolgoznak.
- o Ekkor telepedett le a városban, a továbbra is itt működő **Dover Hungary Kft.** – mely elektronikai tesztberendezéseket gyárt, jelenleg ECT Hungary Kft.. néven működik multi cég leányaként. Kezdetben 5 fővel dolgoztak, jelenleg 50 fős létszámmal működnek a Sport utcában bérelt ingatlanukban, természetesen már nemcsak a Flextronics, hanem szinte az összes Magyarországon letelepedett elektronikai gyártó beszállítójaként.
- o Hasonló tevékenységi körrel dolgozik a szintén ebben az időszakban letelepedett **GPS Prüftechnik Kft.**, mely német (bajor) családi háttérű vállalkozás magyarországi leányvállalata. Alkalmazottainak – zalaegerszegi – létszáma 6 fő. A számítástechnikai



gyártáshoz kapcsolódó **Contact Supplychain Solutions Hungary Kft.** ma is működik Tescándon, 25 fős alkalmazotti létszámmal, angol tulajdonosi körrel. A programozással foglalkozó izraeli háttérű **RDC Kft.** Bocföldén üzemel.

Így az ebben az időszakban letelepedett, és ma is a térségben működő vállalatok összesen több, mint 300 főt foglalkoztatnak a térségben.

Sajnos nem mindegyik külföldi befektető járt sikerrel. A Tyco vállalat letelepedése kéréséletű volt, mindössze egy évig működött az Ipari Parkban. Sikertelenségének oka az anyavállalat csődje volt. A holland hététerű KeyTec a Philipsen keresztül vált a Flextronics beszállítójává. Néhány év zalaegerszegi működést követően a cég Sárbogárdra helyezte át tevékenységét, majd megszűnt. Ennél fogva természetesen nem integrálódott Zalaegerszeg és térsége gazdasági életébe, azonban az itteni működés során együtt dolgozó vállalkozó szellemű vezetőség hozta létre a Mould Tech Kft.-t mely azóta már az Északi Ipari Parkban, új, saját tulajdonú üzemben működik 45 fős alkalmazotti létszámmal.

Összességében elmondható, hogy **a betelepült vállalatok közül azok jártak sikerrel és működnek a mai napig is, melyek integrálódtak a hazai, illetve közép-európai környezetbe és újabb vevőket szerezve bővítették tevékenységüket.**

A fenti cégek mellett a rendszerváltás után létrejött külföldi, illetve magyar tulajdonú vállalatok organikus növekedésükkel, fokozatos fejlődésükkel erőre kaptak, egyre jelentősebb szerepet játszanak a város gazdaságában. Ilyenek például a következők:

- **Helsa Kft.** (német tulajdon, minőségi válpárnagyártás területén működik 220 alkalmazottal),
- **Anton Kft.** (magyar tulajdonú gyártó vállalat),
- **Zalaszám Informatika Kft.** (informatikai rendszerfejlesztés, vállalatirányítása, illetve település irányítási ERP megoldás szállító, a választások informatikai szolgáltatója 25 éve),
- **Forest Kft.** (bútoriparhoz kapcsolódó kereskedelem és gyártás),
- **Pylon-94 Kft.** (közel 300 fő, gépipari gyártás),
- **3B Hungária Kft.** (150 fő, gépipari gyártás),
- **EuropTec Kft.** (műanyagipari alkatrész gyártás, közel 100 fő),
- **General Electric gyára** (mintegy 400 fő, fémipari gyártás),
- **Schneider Electric gyarai** (közel 1000 főnek adnak munkát, elektronikai termékek és egységes gyártása),
- **Atlanta Kft.** (autóipari termék gyártó),
- **PSM Protech Kft.** (járműipari termék és egység gyártó),



- **Zalaco Zrt.** (magyar tulajdonú élelmiszeripari nagyvállalat, több, mint 500 fő),
- **Gartner Kft.** (1000 teherautóval működő logisztika cég).

1.2. Zalaegerszeg földrajzi elhelyezkedése

11

A város és térségének gazdasági életét nagyban meghatározza az elérhetőség. A **város megközelíthetősége** ugyanakkor **kedvezőtlen**, ugyanis a gyorsforgalmi úthálózat egyelőre elkerüli. Ezt tudná enyhíteni az M9-es autópálya létrehozása, valamint az M9-et az M7-es autópályával összekötő M76-os út további fejlesztése Körmeny irányába, ahol a tervezett M8-asra is kapcsolódna, így biztosítva az országhatár gyors elérését¹.

A hiányzó gyorsforgalmi utak miatt méginkább kiemelt fontossággal bírnak a vasúti fejlesztések, hiszen **jelenleg csak a 76-os számú főút látja el az iparterületek ráhordását a közlekedési hálózatokra**. Több nagyvállalkozót is a máshova történő letelepedésre ösztönzött az a tény, hogy a zalaegerszegi vasútvonalak nem megfelelő bekötöttséggel rendelkeznek (az országos és nemzetközi törzshálózatok tekintetében).

Zalaegerszeg az **országos vasúti közlekedésben kevésbé fontos centrum**, az észak-déli irányú vasúti járatokra/ról csak Zalaszentivánon keresztül, átszállással lehet csatlakozni. Zalaszentiván látja el tehát a csomópont szerepét, a belvárosi vasútállomáson kívül pedig még Olában és Andrásbányán van vasúti megállóhely.

Jelentős szakmai és társadalmi egyeztetést követően az NFM tárcaközi egyeztetése után a Kormány 2011. május 31-én elfogadta a **hosszú távú közúthálózat-fejlesztési programot**, valamint a gyorsforgalmi- és a főúthálózat nagytávú tervét. A hosszú távú fejlesztési program a fejlesztési célok rangsor alapú ütemezését határozza meg a forgalmi igényeknek megfelelő sávszámmal. Mivel a jelentősebb útberuházások tervezési-engedélyezési időigénye meghaladja 7-10 évet is, a gördülőterv szemléletű program körülbelül két uniós tervezési ciklust fed le, ezeket is két-két alciklusra osztva határozza meg a fejlesztési feladatokat. Teljes végrehajtása óvatos előretekintéssel 2027-ig, optimista feltételezéssel akár jóval korábban is befejeződhet.

Az ütemezett fejlesztések a növekvő forgalom ellenére egyre jobb és kiegyenlítettebb elérhetőségi viszonyokat teremthetnek meg az országban. Általuk számottevően javulhat többek között Vas, Zala, Somogy, Békés megye és az északkeleti határtérségek elérhetősége.

¹ A fejezet a South-East Transport Axis (SETA) Délkelet-európai Program keretében támogatott projekt megállapításait is tartalmazza.



Az 1222/2011. (VI.29.) Kormányhatározat elfogadását követi (legtöbb esetben egyszerűen folytatódik) az első programciklusokba sorolt beruházások tervezési előkészítése.²

A program „munkaütemezése” rövidtávon viszonylag visszafogott ráfordításokkal és fejlesztési dinamikával számol, mivel az Új Széchenyi Terv prioritásaival összhangban sort kell keríteni a meglévő úthálózat felújítására is. A programtervezet az előző időszakhoz képest kevesebb autópályát és több alacsonyabb költségű építési célt tartalmaz.

2013 végével elkészült a **Nemzeti Közlekedési Stratégia** (NKS) tervezete a 2014-2050-es időhorizontra kiterjedően. Az NKS kidolgozását a tendernyertes Stratégia Konzorcium végezte el a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium és a felkért neves közlekedési szakértőkből álló Központi Koordinációs Bizottság irányításával. A Konzorcium a közlekedési szakterület egészét lefedő tervező intézetek, intézmények bevonásával állt össze. A 40/2012.(VII.10.) NFM rendelet 12.§-a szerint a megbízói feladatokat a Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ (KKK) látta el.

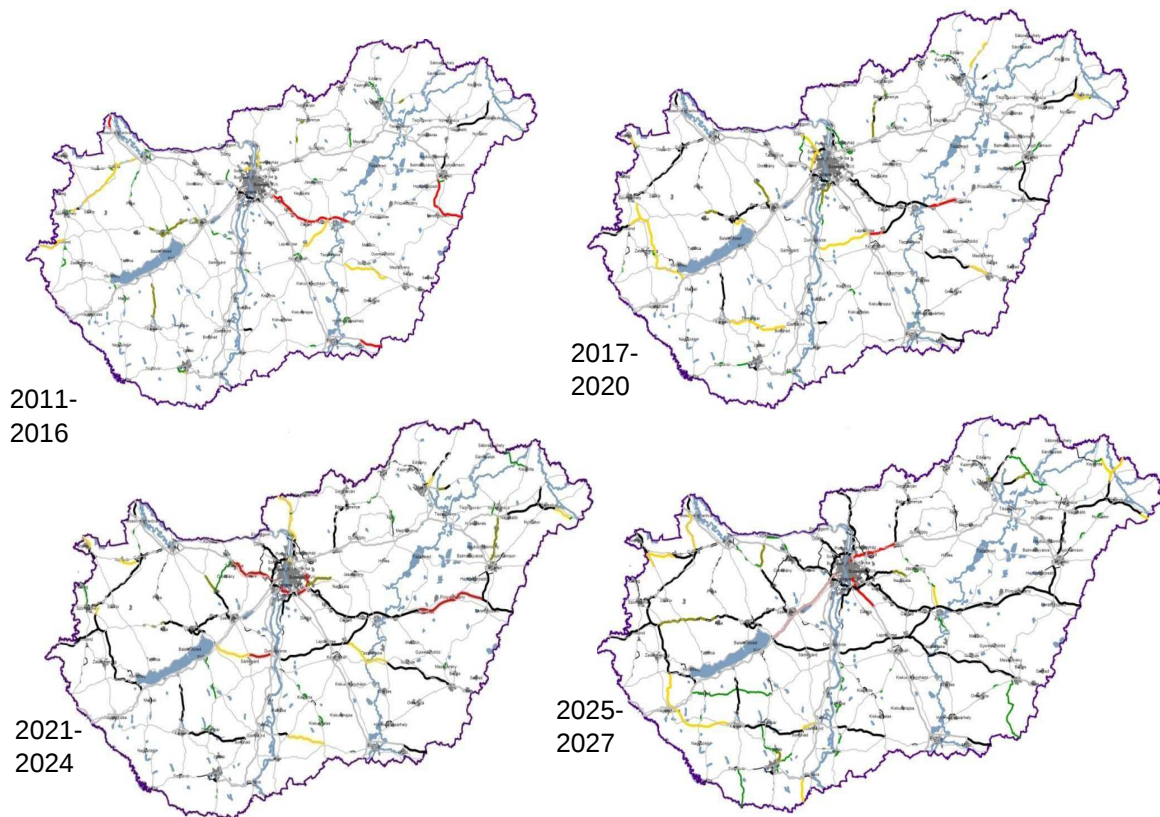
Az NKS készíttetésének egyik fontos konkrét gyakorlati célja az előttünk álló 2014-2020-as uniós ciklus közlekedési projektjavaslatainak stratégiai megalapozása. A stratégia az Európai Unió által megkövetelt összközlekedési szemlélettel, a közlekedési ágazatok egymásra hatásának figyelembe vételével készült, amely középtávra (2020), hosszú távra (2030) és nagytávra (2050) tartalmazza a koncepcionális célkitűzéseket, többek között a mobilitási igényeket meghatározó nemzeti és külgazdasági tendenciák, népességi mutatók, területfejlesztés kérdéskörök vizsgálata alapján.

Az NKS társadalmi és szakmai egyeztetését követően jelenleg folyamatban van a stratégia Kormány elé történő beterjesztése.³

A következő ábrák részletesen bemutatják a közúti közlekedés fejlesztési stratégia elemeit és megvalósításának tervezett időtávját. Ezekből látható, hogy az elkövetkezendő években megvalósulhat, hogy a város gyorsforgalmi út – 2-szer 2 sávós út, vagy autópálya – összeköttetéssel rendelkezzen. Ez lehetőséget fog teremteni a szomszédos megyei jogú városokkal, Nagykanizsával és Szombathellyel meglévő gazdasági és kulturális együttműködés elmélyítésére. Ugyanakkor megállapíthatjuk a tervek alapján, hogy Zalaegerszeg közúti közlekedésben betöltött szerepéhez képest a szomszédos megyei jogú városok előnye továbbra is meg fog maradni: a megvalósuló fejlesztések eredményeképpen Nagykanizsa és Szombathely már közúti közlekedési csomóponti szerepet fog betölteni.

² Közlekedésfejlesztési Koordinációs központ

³ Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ: Az országos gyorsforgalmi és főúthálózat nagytávú terve és hosszú távú fejlesztési programja www.3k.gov.hu



2. ábra: A gyorsforgalmi és főúthálózat hosszú távú fejlesztési programjának négy ciklusba tartozó fejlesztései⁴

1.3. A gazdasági környezet (külső környezet) fő folyamatainak felvázolása

A következőkben áttekintésre kerülnek a város gazdaságát várhatóan érintő gazdasági folyamatok főbb jellemzői, valamint egyes meghatározott ágazatok fejlődési trendjei.

⁴ Forrás: Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ
http://www.3k.gov.hu/remos_downloads/Hosszu_tavu_program.167.pdf



1.3.1. Mechatronika, elektronikai gyártási tevékenység

A mechatronika, elektronikai gyártási tevékenység területén az 1990-es évek közepén világszinten jelentős felfutás volt tapasztalható. Ebben az időszakban a vezető gyártók innovációs tevékenységének köszönhetően egy jelentős technológiai váltás ment végbe. Megindult egy technológiai váltási folyamat: a korábbi CRT (katódsugárcsőes) televíziók, monitorok leváltása plazma, majd LCD televíziókra, monitorokra mind a lakosság, mind pedig a vállalati felhasználók körében. Ezzel párhuzamosan robbanásszerű volt a mobiltelefonok világszintű előretörése, mégpedig minden szegmensben: a high-end készülékek elterjedése az Európai, illetve Észak-Amerikai piacokon, illetve a low-end, nagy tömegben gyártott készülékek elterjedése a Távol-Keleti (pl. indiai) piacokon. Emellett a járműiparban jelentős teret nyertek a különböző elektronikai megoldások.

Ebben az időszakban Magyarország még az Európai Unió kívüli, ugyanakkor stabil politikai helyzettel, megfelelő munkakultúrával rendelkező lakossággal, valamint vámszabadterületi társaságok alapításának lehetőségével kiváló lehetőséget jelentett a multinacionális vállalatok számára ahhoz, hogy bértmunkát végző gyártó bázisokat hozzanak létre az országban. Ilyen vámszabadterületi társaságként működött többek között Zalaegerszegen a Flextronics International Kft. és beszállító vállalatai, de ugyanígy az országban több gyártó vállalat is. Az Unió csatlakozás időpontjában már több, mint 150 ilyen vámszabadterület volt az országban. *Az export növekedésének fő motorjai ebben az időszakban az országban megtelepedett multinacionális vállalatok voltak.* 1999-ben már ők állították elő a magyar export négyötödét. A két legdinamikusabb szektor az autógyártás (Audi, Opel/GM, Suzuki, Delphi, ZF), valamint az elektronika (IBM, Philips, GE, Flextronics, Samsung) volt. Magyarország számára jelentős előnyökkel járt az Európai Unió, mint felvevő piac közelsége, valamint a csatlakozási folyamat részeként garantált preferenciális hozzáférés ezekhez a piacokhoz.

1995 óta a magyar gazdaság egyik legfontosabb és legsikeresebb intézménye volt a *vámszabadterületek* működése. A siker oka maga a vámszabadterület nyújtotta előnyökben rejlett: az itt működő vállalatoknak az exporthoz felhasznált import-termékekre nem kell megfizetniük a vámot és a forgalmi adót. Ezen kívül a beruházási célból behozott termelőeszközök után sem kell vámot és ÁFA-t fizetniük. Ennek köszönhető, hogy a rendszer bevezetése óta egyre nagyobb arányban igyekeztek az itt működő cégek kihasználni az általa nyújtott előnyöket.

A vámszabadterületeket kihasználó cégek közül legjellemzőbbek az alkatrész összeszerelésre létrejött, külföldi érdekeltségű, jelentős importhányaddal döntően exportra termelő, főként gépipari cégek. (Gép- és szállítóeszközök adták a vámszabadterületi export 93%-át és az import 83%-át 2000-ben.)

A vámszabadterületi vállalatokhoz sajnos abban az időszakban nem tudtak felnőni kellő számban a beszállításra alkalmas, azaz megfelelő mérete nagysággal rendelkező,



minőségbiztosítási rendszereket üzemeltetni tudó magyar tulajdonú beszállító cégek, alvállalkozók.

Az Unió csatlakozással megszűnt ezeknek a vállalatoknak a vámszabadterületi státusza, hiszen e vállalatok szinte 100%-ban Unió kapcsolatokkal rendelkeztek.

A csatlakozást követően ezek az elektronikai gyártó cégek új kihívásokkal, illetve új lehetőségekkel is szembesültek: egyrészt az Európai Unió tagjaként Magyarország fokozatosan átvette a szigorú Európai Unió normákat a foglalkoztatás, környezetvédelem területén, illetve fokozatosan növekedett a magyar minimálbér is. Így a magyar gyártás költség-hatékonysága csökkent a nemzetközi összehasonlításban. Ugyanakkor új lehetőség is kínálkozott: az ekkor már előretörő távol-keleti gyártási központokkal szemben jelentős versenyelőnyt jelentett, hogy az Unió teljes jogú tagja lett az ország. Így újabb bővülést hozott a termelésben az a lehetőség, hogy a Távol-Keletről importált alkatrészek végszerelését, vevő felé történő kiszállítás logisztikáját végezzék a magyarországi összeszerelő üzemek. Ennek azért volt jelentősége, mivel az Unió védővámokkal sújtotta az elektronikai késztermékek importját, ugyanakkor az alkatrészekre csak néhány százalékos vámtétel volt érvényben. Ebben az időszakban a Flextronics zalaegerszegi üze me 8000 (!) főt foglalkoztatott, a bérelt munkaerőt is figyelembe véve. Jellemző adat, hogy ugyanekkor a Komáromi NOKIA Ipari Parkban 14 000 volt az alkalmazottak létszáma.

Kína 2001-es WTO csatlakozását követően fokozatosan leomlottak ezek a védővámok, illetve az import kvóták. Jelenleg a távol-keleti gyártmányok exportjának korlátait sajnos kizárólag a nyugat-európai kikötők átbocsátási képessége, illetve a vevői igények jelentik. Kína WTO csatlakozásával párhuzamosan átrende ződött a kínai export összetétele is, megnőtt azon belül az elektronikai eszközök részaránya⁵:

Kód	Megnevezés	2001		2012	
'8471	Automatikus adatfeldolgozó gép, optikai leolvasó, stb.	1.	4,9%	1.	8,0%
'8517	Távbeszélő készülékek	11.	1,3%	2.	7,5%
'8542	Elektronikus integrált áramkörök	19.	1,0%	3.	2,6%
'9013	Folyadékkristályos készülék, lézer	104.	0,2%	4.	1,9%
'8901	Személy- vagy áruszállításra alkalmas vízi jármű	34.	0,6%	5.	1,6%

Forrás: International Trade Center adatbázis alapján

Az európai országok esetében – így Magyarország vonatkozásában is – általában 7-8 szorosára nőtt a kínai export. Mivel az egyes országok exportja mindeközben korántsem bővült ilyen mértékben, ezért megállapíthatjuk, hogy átrende ződés történik az országok

⁵ Fehér Helga – Poór Judit: A dinamikus kínai külkereskedelmi növekedés mögött álló tényezők (tanulmány)



importszerkezetében, a Kínából érkező termékek mind nagyobb súllyal szerepelnek az importőr országok behozatalában.

1.3.2. Járműipar, gépgyártás

16

Magyarországon 700 körül alakul az autóipar, a járműgyártás, vagy alkatrészgyártás területén dolgozó cégek száma.⁶ Ez nem teszi ki még kétharmadát sem a feldolgozóiparban működő cégek számának, azonban termelési értékük jóval nagyobb szeletet - 15% felett - hasít ki a feldolgozóipar termeléséből. Jellegéből fakadóan a **feldolgozóipari átlaghoz képest magasabb e cégek termelékenysége**, az ágazati átlagbérek is mintegy 20%-kal meghaladják a feldolgozóipari átlagot.

A gépjárműiparon belül nem csupán a személygépjárművek gyártás jelentős, de ugyanilyen súllyal szerepel az alkatrészek és egységek előállítása, a motoroktól a kábelkötegeken és fékeken át az elektronikus modulokig.

A hazai beszállítók nemcsak a Magyarországon működő gyáraknak, hanem exportra is szállítanak. A közvetlen külföldi befektetésekben élen járnak a német vállalatok.

A magyar járműgyártás zászlóshajói: az esztergomi Suzuki, a kecskeméti Mercedes, a szentgotthárdi General Motors, és a Győri Audi. E cégek első és második körű beszállítói jellemzően az előbb említett városokban telepedtek le, logisztikai előnyök miatt a gyártó vállalatok közelében. Emellett jelentős számú járműipari beszállító vállalat található Budapesten, illetve a Dunántúlon Székesfehérváron, Veszprémben és Tatabányán is.

Zala megye egyelőre nem tudott még bekapcsolódni a fellendülő Közép-Európai, illetve Magyarországi járműgyártásba. Ennek elsődleges oka a nem megfelelő közlekedési infrastruktúra, és az, hogy Zalaegerszeg hagyományos iparágai nem a járműgyártás felé, hanem a könnyűipar irányába mutattak/mutatnak.

Jól mutatják ezt a következő táblázat adatai is, ahol a **49 fő feletti zalai⁷ vállalkozások ipari termelési értéke** látható (2011), ahol is a **járműgyártás messze nem mutat kiugró értéket**. (E tekintetben fontos kitörési pont lehet a Szentgotthárd, Szombathely, Zalaegerszeg és Nagykanizsa térségében formálódó **Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ**, melyet a kormány a harmadik kiemelt járműipari központtá nyilvánított.)

⁶ Dirk Wölfer: Járműipar Magyarországon - Wirtschaft in Ungarn Spezial 2013/2

⁷ A részletezett adatok megyei topográfiára állnak rendelkezésre.



Ipari termelés értéke (1 000 Ft) székhely szerint (49 fő feletti vállalkozások) 2011-ben Zala megyében																																			
a járműgyártásban (CL), TEÁOR\08 szerint		A kocsigyártás, kőolaj-feldolgozás ágazatban (CD), TEÁOR\08 szerint		A textil, ruházat, bőr és bőrtérkép gyártása nemzetgazdasági ágban (CB), TEÁOR\08 szerint		A vegyi anyag, termék gyártása ágazatban (CE), TEÁOR\08 szerint		a bányászat, kőfejtés nemzetgazdasági ágban (B), TEÁOR\08 szerint		a feldolgozás, papírtérkép gyártása, nyomdai tevékenység ágazatban (CC), TEÁOR\08 szerint		a feldolgozóipar nemzetgazdasági ágban (C), TEÁOR\08 szerint		a fémalapanyag és fémfeldolgozási termék gyártása ágazatban (CH), TEÁOR\08 szerint		a gép, gépi berendezés gyártása ágazatban (CK), TEÁOR\08 szerint		a gépiparban (CI-CL), TEÁOR\08 szerint		a gumi-, műanyag és nemfém ásványi termék gyártása ágazatban (CG), TEÁOR\08 szerint		a gyógyszergyártásban (CF), TEÁOR\08 szerint		a számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása ágazatban (CI), TEÁOR\08 szerint		a villamos berendezés gyártása ágazatban (CJ), TEÁOR\08 szerint		a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás nemzetgazdasági ágban (D), TEÁOR\08 szerint		Az élelmiszer, ital, dohánytermék nemzetgazdasági ágban (CA), TEÁOR\08 szerint		az egyéb feldolgozóipar, ipari gép, berendezés üzembe helyezése, javítása ágazatban (CM), TEÁOR\08 szerint		az ipar, víz- és hulladékgazdálkodás nélküli nemzetgazdasági ágban (B+C+D), TEÁOR\08 szerint	
6 384 704	0	22 636 811	0	15 957 024	16 150 263	148 724 072	4 708 376	28 646 613	41 637 858	27 959 554	0	2 369 086	4 237 455	6 669 675	27 494 387	8 136 823	171 350 771																		

Forrás: KSH/TEIR. Mivel a táblázat csak a zalaegerszegi székhellyel rendelkező vállalkozások adatait tartalmazza, így egyes jelentős nemzetközi vállalatok árbevételei itt nem szerepelnek.



1.3.3. Turizmus, idegenforgalom

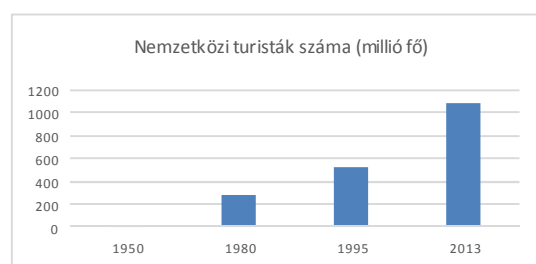
A turizmus szerepe a világban

A turizmus szerepe jelentősen felértékelődött az utóbbi fél évszázadban.⁸ A turizmus folyamatos fejlődést mutat, leszámítva néhány, gazdasági és politikai válságnak tulajdonítható rövidebb időszakot.

A határok átjárhatósága, a távközlés és az informatika fejlődése egyaránt hozzájárultak ahhoz, hogy világszerte újabb és újabb országok, területek váltak elérhető turisztikai célponttá. Napjaink turizmusát az erőteljes növekedés mellett az érintett területek körének bővülése is jellemzi. Világszerte egyre több célpont nyílt meg, egyre több ország fektetett be a turizmusba, ez által a turizmus vált a szociális – gazdasági fejlődés egyik motorjává az exportbevételek, a vállalkozások létesítése, a munkahelyteremtés és infrastruktúra-fejlesztés kapcsán.

Az elmúlt hat évtizedben a turizmus folyamatosan bővült és diverzifikálódott, az által **a világ egyik leggyorsabban növekvő gazdasági ágazatává** vált.⁹ Sok új desztináció jelent meg a hagyományosnak tekinthető Európa és Észak-Amerika mellett. Eseti sokkuktól eltekintve, a nemzetközi turisták beutazásának száma gyakorlatilag töretlen fejlődést mutat. A turizmus világgazdasági jelentőségét jól mutatja, hogy a turizmus és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások a világ GDP-jének 9%-át teszik ki, minden 11 munkahelyből 1 a turizmushoz köthető.

A nemzetközi turisztikai utazások száma várhatóan évente átlagosan 3,3%-kal fog növekedni 2010 és 2030 között, 2030-ra elérheti az 1,8 milliárd főt az UNWTO (az ENSZ Turisztikai Világszervezete) 2030-ig szóló Hosszú távú



3. ábra: Nemzetközi turisták száma¹⁰

⁸ Dr Behringer Zsuzsanna –Mester Tünde: Turisztikai trendek a világban és Európában –Turizmus Bulletin

⁹ UNWTO United Nations World Tourism Organisation: Tourism Highlights –2014 Edition

¹⁰ UNWTO United Nations World Tourism Organisation: Tourism Highlights –2014 Edition



turisztikai előrejelzése szerint. Ezen belül várhatóan 4,4%-kal fog növekedni a feltörekvő piacok célpontjaira történő utazások száma, ezzel a bővülés üteme kétszeresen fogja meghaladni a fejlett országok irányába irányuló utazások bővülését. A fejlődő országok piaci részesedése az 1980-as 30%-ról 2013-ra 47%-ra növekedett, s várhatóan 2030-ra el fogja érni az 57%-ot, ami megfelel 1 milliárd beutazásnak évente.

A piaci szegmenseket tekintve, a szabadidős utazás egyértelműen jobban bővül, mint az üzleti utak. Az elmúlt öt év folyamán a szabadidőre, nyaralásra fordított összeg 25%-kal növekedett, a „család és barátok meglátogatására” pedig 17%-kal költöttek többet, mint a megelőző időszakban.¹¹

2009. óta a városlátogatások száma éves viszonylatban 47%-kal nőtt. A szervezett utazások 27%-kal nőttek, köszönhetően a nagy távolságú utazásoknak, ezzel mindkét szegmens jobban bővült, mint az átlag. Ezzel szembeállítva, a tengerparti utazások száma csak 12%-kal fejlődött, ugyanígy csak 10%-kal bővült a vidékies települések látogatása.

Az üzleti utazások területét megvizsgálva megállapítható, hogy világszinten mintegy 10%-kal csökkent a hagyományos üzleti utazások száma, köszönhetően a vállalati költségcsökkentési lépéseknek. Ezzel szemben 27%-kal növekedett a konferencia, 61%-kal pedig az incentive utazások száma.

Megnövekedett az internetes utazási piac szerepe. Világszinten, a fejlett országokban az internetes foglalások teszik ki az összes foglalás közel 70%-át. A hagyományos utazási irodák részaránya 25%-ra csökkent.

Az egészségturizmusról

Az egészségturizmus a turizmus egyik legerőteljesebben fejlődő ágazata, noha a világ utazási forgalmában még csak néhány százalékos részarányt képvisel. 2011-ben az egészségturizmus az európai nemzetközi utazások mindössze 2,4%-át adta.

Az egészségturizmus növekedéséhez hozzájárul, hogy a fejlett országokban növekszik az idős népesség aránya, növekszik az egészségtudatosságuk. A mai időskorúak igényesebbek az egészségükre, mint a korábbi generációk, jobban törődnek magukkal.

Magyarországon az egészségturizmus jelentős, mind a belföldi, mind pedig a beutazó turizmus szempontjából. A magyarországi utazás választási szempontjai között a külföldiek harmadikként az egészségturizmust jelölték meg. A ilyen turisták jellemzően hosszabb időt

¹¹ IPK International: World Travel Trends Report December 2013



töltenek e, magasabb költség jellemzi itt-tartózkodásukat. Az egészségturizmus további jellemzője az alacsonyabb szezonális.

Az egészségturizmus egyik szegmense a természeti tényezőkön alapuló turizmuson belül a **gyógyvízen alapuló turizmus**. Magyarország, a Pannon-medence bővelkedik gyógy tulajdonságokkal rendelkező termál forrásokban, 1372 termálvízút található az országban, ezek közel 20%-a elismert gyógyvíz. 375 településen működik termál-, vagy gyógyvízű fürdő, ebből 75 minősített gyógyfürdő. Gyógyvízkészletünk mennyiségében és minőségében világszinten egyedülálló. A gyógy szállodai forgalomban folyamatos növekedés tapasztalható. A belföldi és a külföldi vendégforgalom aránya a gyógy szállodai forgalomban kiegyensúlyozott. Jelentős számú beutazót ad Németország, Oroszország, Ausztria.

20

A **wellness turizmus** az elmúlt 20 évben fejlődött nagyot a világon. A wellness turizmus fő motivációi: az egészségmegőrzés, a testi- lelki harmónia elérése. A legkeresettebb szolgáltatásai a szépségkezelések, a sport- fitness programok, a rekreációs táplálkozási és méregtelenítő programok. A wellness szállodai piac látványosan bővül az elmúlt évtizedben Magyarországon. Jellemző rájuk a gyógy- vagy termálvízhez kapcsolódó wellness, illetve élmény szolgáltatások kínálata, illetve az alternatív wellness terápiák széles körű elérhetősége.

Új trend az ún. **medical wellness**, mely a gyógyászat és a wellness turizmus ötvözte. A gyógykezelés helyett itt a megelőzésen van a hangsúly, az egészsége állapot fenntartásán. Orvosi kontroll mellett nyújtanak ezek a szállodák alternatív terápiákat, egészségügyi szolgáltatásokat. Egyes szállodákban a relaxáló kezeléseken túlmenően esztétikai kezeléseket is nyújtanak. Ide tartoznak olyan kezelések, mint a különböző fogyókúra programok, anti burn-out programok, méregtelenítő kezelések, életmódprogramok, lézerterápia, vagy a klasszikusnak számító fogorvosi kezelések.

Sportturizmus

Jelenleg még nem létezik mindenki által elfogadott hivatalos definíciója a sportturizmusnak. Van, ahol szűkebben értelmezik: ebben az esetben csak magát azt a személyt tekintik sportturistának, akinek elsődleges utazási motivációja a sport.¹² Tágabb megfogalmazását is megtalálhatjuk, miszerint „ a sportturizmus azokat az állandó lakhelytől való elutazásokat tartalmazza, amelyek célja a versenysportban, vagy a rekreációs sportban való részvétel vagy azok megtekintése, de lehet célja valamely sporttal kapcsolatos helyi vonzerő megtekintése, mint pl. sportmúzeum, sportstadion, hírességek csarnoka, stb.”¹³

¹² Magyar Turizmus Zrt: Tematikus Szakmai háttéranyag – Sport turizmus

¹³ Hudson S. 2003.



A sportturizmusról elmondható, hogy a világ utazási és turisztikai iparágán belül az egyik leggyorsabban fejlődő szegmens. Felmérések szerint a világ utazási piacának 10%-át teszi ki a sportturizmus.

A sportturizmus erősen kapcsolódik a rekreációs utazásokhoz.¹⁴ A népesség szabadidős tevékenységének intenzív formája a rekreációs célú utazás. Utazásai során a turista szeretné gyakorolni az otthoni szabadidő tevékenységét, másrészt szeretne új dolgokat kipróbálni. A sportturizmus potenciális vásárlói leginkább a naponta rekreációs sportot űző emberek.

A fentebb bemutatott európai trendekhez képest Közép- és Kelet-Európa turizmusa intenzívebben fejlődik. Magyarországon várhatóan folytatódik a pozitív tendencia, melynek fő előnyét Budapest élvezi. A szolgáltatások tekintetében a MALÉV megszűntével a fapados légitársaságok forgalma bővül, szálláshelyek szempontjából pedig a 3-4 csillagos szálláshelyek kihasználtsága bővül.

A Magyarországra beutazó turisták száma 2013-ban a megelőző évhez képest szinten maradt, több mint 33,8 M fő látogatta meg hazánkat.¹⁵ A magyarországi turizmust földrajzi koncentráció jellemzi: az összes vendégéjszaka 70,0%-a a Budapest–Közép-Dunavidék, a Balaton és a Nyugat-Dunántúl régióban realizálódik. A magyarországi turizmust erős szezonális jellemzi: az összes vendégéjszaka 15,0%-a júliusban, 16,4%-a augusztusban realizálódik. A külföldi vendégéjszakák száma kissé egyenletesebben oszlik el, mint a belföldi vendégéjszakáké. A kereskedelmi szálláshelyek külföldi vendégéjszakáinak több mint felét (60,1%-át) a Budapest–Közép-Dunavidék régióban, 14,9%-át a Balaton régióban regisztrálják.

A leglátogatottabb magyarországi városok*			
	Belföld	Külföld	Összesen
1.	Budapest (901)	Budapest (6 910)	Budapest (7 810)
2.	Hajdúszoboszló (481)	Hévíz (714)	Hévíz (1 043)
3.	Siófok (468)	Bük (381)	Hajdúszoboszló (740)
4.	Hévíz (329)	Sárvár (275)	Siófok (670)
5.	Zalakaros (307)	Hajdúszoboszló (258)	Bük (656)
6.	Gyula (283)	Balatonfüred (232)	Balatonfüred (503)
7.	Bük (275)	Siófok (202)	Sárvár (456)
8.	Balatonfüred (272)	Győr (192)	Zalakaros (413)
9.	Sopron (264)	Eger (109)	Sopron (358)
10.	Eger (235)	Zalakaros (106)	Eger (343)

4. ábra: A leglátogatottabb magyarországi városok:

* () A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma ezerben.¹⁶

¹⁴ Bánhidi M. A sportturizmus alapjai 2006.

¹⁵ Magyar Turizmus Zrt: Turizmus Magyarországon 2013

¹⁶ KSH előzetes adatok



Budapest után a fürdővárosok és a Balaton parti települések a legnépszerűbbek a turisták körében.

A belföldi vendégéjszakák száma szállástípusonként				
	2012	2013	2013	2013/2012
Szálloda	7 041 817	7 492 396	68,9%	+6,4%
5 csillagos	172 877	94 504	0,9%	n.a.
4 csillagos	3 300 691	2 495 922	22,9%	n.a.
3 csillagos	2 755 889	1 274 128	11,7%	n.a.
Gyógyszálloda	783 429	801 037	7,4%	+2,2%
Panzió	1 017 825	1 029 025	9,5%	+1,1%
Közösségi szálláshely	1 013 589	987 936	9,1%	-2,5%
Üdülőtábor	818 351	810 558	7,5%	-1,0%
Kemping	521 435	558 979	5,1%	+7,2%
Összesen	10 413 017	10 878 894	100,0%	+4,5%

5. ábra: A belföldi vendégéjszakák száma szállástípusonként

A szállodák belföldi vendégéjszakáinak száma az átlagnál nagyobb mértékben, 6,4%-kal emelkedett.

A magyarországi belföldi turizmus földrajzilag kevésbé koncentrált: az összes vendégéjszaka 54,4%-a a Balaton, a Budapest–Közép-Dunavidék és az Észak-Magyarország régióban realizálódik.

A külföldi vendégéjszakák száma szállástípusonként ¹⁷				
	2012	2013	2013	2013/2012
Szálloda	9 582 443	10 015 440	84,0%	+4,5%
5 csillagos	1 446 542	754 639	6,3%	n.a.
4 csillagos	5 201 870	3 937 949	33,0%	n.a.
3 csillagos	2 539 225	1 476 382	12,4%	n.a.
Gyógyszálloda	1 045 039	1 075 370	9,0%	+2,9%
Panzió	355 825	350 528	2,9%	-1,5%
Közösségi szálláshely	206 042	303 558	2,5%	+47,3%
Üdülőtábor	191 575	222 244	1,9%	+16,0%
Kemping	1 056 298	1 028 285	8,6%	-2,7%
Összesen	11 392 183	11 920 055	100,0%	+4,6%

6. ábra: A külföldi vendégéjszakák száma szállástípusonként

Elmondható, hogy országos szinten javult a turizmus teljesítménye, ugyanakkor Zalaegerszegen a városban töltött vendégéjszakák száma a rendelkezésre álló adatok szerint eltérő intenzitással, de folyamatosan csökken, 2008-tól erőteljes visszaesést mutat. A

¹⁷ KSH előzetes adatok



csökkenésben szerepet játszik a 2008-ban kirobbant világgazdasági válság, illetve az üzleti turizmus visszaesése városunkban. Emellett 2011-ben enyhe növekedés tapasztalható, melyet 2012-ben ismét csökkenés követ. A legfrissebb rendelkezésre álló adatok alapján a zalaegerszegi kereskedelmi szálláshelyek főbb mutatói a következők:

Kereskedelmi szálláshelyek főbb mutatói Zalaegerszegen (2012)				
Egységek száma	Külföldi vendégek száma	Vendégek száma összesen	Külföldiek által eltöltött vendégéjszakák száma	Vendégéjszakák száma
19	2 801	14 492	8 278	35 475

Forrás: KSH/TEIR

Látható, hogy a 19 zalaegerszegi kereskedelmi szálláshely forgalmát tekintve **2012-ben az összes vendég 14%-a érkezett külföldről**, míg **a vendégéjszaka számot tekintve 23% ez az arány**. (Vagyis a külföldi vendégek átlagosan több éjszakára jönnek, mint belföldi társaik.)

A vendégéjszakák és vendégek számának alakulása mellett az idegenforgalmi adó bevételek még jelentősebb visszaesést mutatnak. Tavaly az ebből az adónemből befolyó összeg a 2005-ös szint alá esett vissza, így a turizmus területére visszafordítható összeg is elmarad a korábbi évektől. Zalaegerszege idegenforgalmán sajnos továbbra sem érződik az olyan jelentős desztinációk, mint Hévíz, vagy épp a Balaton közelsége.

Egészségipar

A gyógyturizmushoz kapcsolódóan az orvosi turizmus, az egészségipar az elmúlt években jelentős fejlődésnek indult világszerte. A növekedés motorja egyrészt, hogy öregszik a világ társadalma és olyan mértékben növekszik az elkölthető jövedelme, amellyel sok esetben nem tud lépést tartani az elérhető gyógyászati ellátás. Emellett számos országban növekszik a társadalombiztosítás területén az önrész mértéke, más országokban, melyek teljeskörű (ingyenes) egészségügyi ellátást biztosítanak lakosaiknak, az egészségügyi költségvetésre egyre nagyobb teher hárul. Ezen tényezők hatására a páciensek határon átnyúló szolgáltatási lehetőségek után néznek, mely által pénzt takaríthatnak meg, vagy elkerülhetik a hosszú várólistákat. Becslések szerint a világ gyógyturizmusa/egészségipara éves szinten több, mint



30 milliárd Eurós piacot jelent, mely 15%-kal növekszik.¹⁸ A legjellemzőbb nemzetközi egészségipari célpontok: Brazília, Costa Rica, India, Mexikó, Thaiföld és Törökország.

Az orvosi turizmus, az egészségipar főbb területei világszerte: szépészeti beavatkozások, a fogászat területén az általános, a megőrző és az esztétikai fogászat, különböző transzplantációk, ízületi és gerincgyógyászat, sportgyógyászat, reprodukciós eljárások, súlycsökkentés, különböző szűrések, vizsgálatok, tesztek, illetve második szakvélemény beszerzése lehet.

Az orvosi turizmus kialakulásának és fejlődésének fő motivációját Európában a nemzetközi viszonylatot figyelembe véve az otthoninál kedvezőbb áron elérhető szolgáltatások jelentik. Természetesen ehhez társulnia kell a garantált minőségnek, illetve a megfelelő jogi szabályozásnak is.

Magyarországon az egészségipar¹⁹ magában foglalja hazánk kivételesen gazdag termál- és gyógyvízkészletének, geotermikus adottságainak hatékony, sokrétű kiaknázását és hasznosítását, másrészt – ezzel összefüggésben – az egészség megőrzését és helyreállítását, az egészségtudatos életmódot szolgáló termelő és szolgáltató iparágakat harmonikus rendszerbe kapcsolja össze. Jelentőségét meghatározzák kapcsolódásai a gazdaság szinte minden területéhez, a kedvező természeti adottságok, a felhalmozott szellemi tőke és az egyre nyitottabbá váló nemzetközi piac. A gyógy- és termálturizmus fejlesztése már az első Széchenyi Terv turizmus- fejlesztési programjának is egyik legsikeresebb része volt.

Itthon a gyógyvízen alapuló wellness és gyógy turizmus mellett alakult ki az orvosi turizmus, elsődlegesen a fogászati kezelések területén. A fő piacok itt az Egyesült Királyság, Skandinávia, Németország, Ausztria, Svájc. Emellett növekszik az Oroszországból, Ukrajnából érkező páciensek/látogatók száma is.

A kezelésekre érkezők által generált bevételekből nemcsak közvetlenül az egészségügyi szolgáltatók részesednek: hiszen a turisták itt tartózkodásuk viszonylag hosszabb ideje alatt több szolgáltatást is igénybe vesznek: így egyéb turisztikai szolgáltatók, fürdők, wellness központok is haszonélvezői a gyógyturizmus és az orvosi turizmus bővülésének.

Zala megyében **Hévíz** rendelkezik a tófürdő bázisán kialakított gyógyászati központtal. A térségben emellett másik jelentős centrum Sárvár, ahol a gyógyfürdő területén a Dunántúlon az egyik legnagyobb, szintén az egészségpénztár által is támogatott gyógyászati központ működik.

Zalaegerszegen is működnek az orvosi turizmushoz köthető szolgáltatók. Első helyen itt is a fogorvosi kezeléseket lehet megemlíteni, ugyanakkor a Zala Megyei Kórház bázisán egyéb

¹⁸ Patients Beyond Borders: Medical Tourism Statistics and Facts 2014

¹⁹ Polgári szemle: Az egészségipar, mint kitörési pont 2010



szolgáltatók is megjelentek a gerincgyógyászat, MR diagnosztika területén is. **A regisztrált társas vállalkozások között 2012-ben a hatodik legnagyobb csoportot alkották a humán-egészségügyi ill. szociális ellátás nemzetgazdasági ágban működő vállalkozások:**



Regisztrált társas vállalkozások száma Zalaegerszegen 2012-ben

3	a bányászat, kőfejtés nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: B gazdasági ág)
324	a feldolgozóipar nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: C gazdasági ág)
179	a humán-egészségügyi, szociális ellátás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: Q gazdasági ág)
768	a kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: G gazdasági ág)
1	a közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: O gazdasági ág)
76	a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat nemzetgazdasági ágakban - GFO'11 (TEÁOR '08: A gazdasági ág)
60	a művészet, szórakoztatás, szabadidő nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: R gazdasági ág)
100	a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: K gazdasági ág)
668	a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: M gazdasági ág)
161	a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: I gazdasági ág)
119	a szállítás, raktározás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: H gazdasági ág)
3	a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: D gazdasági ág)
21	a vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyvezérlés nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: E gazdasági ág)
170	az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: N gazdasági ág)
99	az egyéb szolgáltatás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: S gazdasági ág)
0	az egyéb tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: T+U gazdasági ág)
268	az építőipar nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: F gazdasági ág)
118	az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: J gazdasági ág)
327	az ingatlanügyletek nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: L gazdasági ág)
81	az oktatás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: P gazdasági ág)



1.3.4. Megosztott szolgáltató központok (SSC), Outsourcing központok

Az SSC (Shared Service Center) kifejezését összességében azokra a gyakorlatokra alkalmazzák, amikor egy szervezet - jellemzően operatív feladatokat ellátó - részlegeit központosítja egy helyre. Ezek a részlegek általában az ún. „back office” tevékenységek, azaz a pénzügyi, számviteli, beszerzési, logisztikai, informatikai, HR, ügyfélkezelés és kutatás-fejlesztés területek. A szervezetek legfőbb célja ezáltal az adminisztrációs költségek csökkentése, folyamatok fejlesztése, technológiai beruházások elvégzése, szolgáltatás-ellátás minőségének javítása, végeredményben profitgenerálás. A központosított tevékenység kevesebb technológiai befektetést, irodahelyiséget munkavállalót (30%-al kevesebbet) igényel, így érthetően hozzájárul a költségek csökkenéséhez. A központosítás arra is lehetőséget ad, hogy a dolgozók kisebb idő alatt szakértőivé váljanak területüknek – ezáltal nagyobb teret engedve az innovációnak, fókuszelemzésnek, mint a hagyományos szervezeti felépítésnél.

Emellett ennek a módszernek az alkalmazása számos kulcsfontosságú előnyt jelenthet:

Az SSC-s szektor jelenleg Magyarországon nagy jelentőségű foglalkoztatónak számít, ha a foglalkoztatott munkavállalók számát (30-50 ezer fő; 70-80 helyszínen) nézzük. Néhány példa jelenleg Magyarországon működő SSC-kre: Budapest Business Services Center, HP, Diageo, Vodafone, British Telecom, Tata, IBM, British Petrol, Citibank, Avis, Roche.

Az SSC-k helyszínéről való döntésnél a vállalatok ezek mellett számos más fontos tényezőt is számításba vesznek, melyek a következők lehetnek:

- a rendelkezésre álló munkaerő száma és képzettsége,
- a munkabérek és azok adóvonzata,
- a munkajogi környezet,
- az irodabérleti piac és IT infrastruktúra fejlettsége,
- a megközelíthetőség,
- az életminőség, valamint az országot jellemző egyéb tényezők, így a politikai stabilitás, az adórendszer kiszámíthatósága és a korrupciós index.

Magyarország, mint az SSC-k célpontja²⁰

Az SSC-kről szóló cikkek számos tényezőt említenek hazánk előnyeiként. Munkaerő szempontjából a következő tényezők merülnek fel: a dolgozók szakmai és iskolai

²⁰ Öry Beáta: SSC: Forró témák itthon és máshol - 2012



képzettsége, nyelvtudása (valamely európai nyelv ismerete az angolon kívül), jó ügyfélszolgálati és problémamegoldó képessége. A humán erőforrás előnyei mellett olyan környezeti tényezők fontosságát is kiemelik, mint az infrastruktúra, ingatlanok fejlettsége („A” osztályú), központi elhelyezkedés (1000 km-s körzetben 250 milliós piac), kialakult működési feltételrendszer, magas életminőség. A viszonylag magas munkanélküliség is előnyt jelent az SSC-k számára, hiszen bővebb körből meríthetik potenciális dolgozóikat, akikről úgy írnak, mint akikre az „európai munkakultúra” jellemző.

Az SSC-k többnyire negyed millió lakos feletti városokban kívánnak települni, így hazánkban csak a főváros kerülhet szóba. A kisvárosoknak össze kellene fogni és kialakítani olyan régiókat, amelyek biztosítani tudják a szolgáltató központok működéséhez szükséges feltételeket, mivel egy-egy kisváros egyedül nem versenyezhet a kelet-közép-európai régió nagyaival. Ebből a szempontból pozitív tényezőnek értékelhető, hogy a jelenlegi állami támogatási rendszer különösen támogatja a Közép-Magyarországon kívüli ún. konvergencia régiókat (EU-s társfinanszírozással) megfelelő összegű beruházás és bizonyos számú munkahely teremtése esetén

A Magyarországra települő SSC-k 2010-es megtorpanása ellenére, amely elsősorban a „konkurens” országok megjelenésének volt köszönhető, jelenleg 2000 új SSC munkahely (tíznel több érdeklődő vállalat) létrehozásáról folyik tárgyalás.

Azt, hogy az SSC-k jótékony hatással vannak a nemzetgazdaságra, alátámasztja a PricewaterhouseCoopers vállalat 2010-es kutatása, miszerint a szektor a teljes GDP 1,2%-át adja. Emellett stabilitást hoz a szolgáltatói szektorba azáltal is, hogy relatívan kevésbé befolyásolják a napi ingadozások, tapasztalatok alapján „válságállóbb”-nak tekinthető.

Az SSC-k dolgozóinak jelentős része pályakezdő, mellettük tapasztaltabb, specifikus szakismeretekkel rendelkezők is vannak. A két csoport kiválasztásának módja teljesen különböző: a pályakezdőket elsősorban egyetemi állásbörzén, szakismeretet igénylő munkakörre pedig inkább ügynökségen keresztül keresnek.

Az SSC-k 80% felett felsőfokú végzettséggel rendelkezőket foglalkoztatnak. Az ilyen fokú végzettségnek elsősorban a tanulási képességek és nyelvtudás miatt van különösen jelentősége. A munkavállalótól majdnem mindig alapelvárás az angol nyelv, amely a „közlekedőnyelv” ezeknél a cégeknél, „összekötő kapocs a bábeli zűrzavarban”. Az angol mellett legkeresettebbek az újlatin és germán nyelvek. Egyesek szerint a mai SSC piac slágernyelve a holland. Magyarországon a legtöbbet tanult „ritka” nyelvek azonban nem ezek, inkább a „keleti” nyelvek, mint a japán, kínai, orosz, arab. A munkavállalók az angolon kívül általában „csak” egy ismert nyelvüket tudják felhasználni.

Az SSC-k nehézségei között talán a „legforróbb” téma a fluktuáció magas mértéke, amely a jól szervezett központoknál 10% alatti, míg a kevésbé izgalmas munkát kínáló, vagy rosszabb feltételekkel működő cégeknél a 25%-ot is eléri. Nagyon gyakran, háromévente



továbblépnek a dolgozók. Ennek okaként elsősorban az elvégzendő munka monotonitása és az ügyfélszolgálati tevékenységek kimerítő volta, külföldi munkatársak hazatelepülése, valamint más, magasabb béreket kínáló SSC-khez való átlépés szerepel.

Zalaegerszeg tágabb térségében, Vasváron, valamint az OTP révén már a városban magában is működő SSC központ élő példája az ez irányú fejlesztés lehetőségének. Így pl. a volt laktanya területén, barnamezős beruházással lehetne kialakítani SSC központot, akár már belföldön letelepedett, akár új külföldi befektetővel. Ehhez rendelkezésre áll az elismert, meglévő közép- és felsőfokú képzés is.

1.3.5. Logisztika

Trendek és statisztikák a magyar szállítási piacon²¹

2013 második negyedévében folytatódott a válság kibontakozása óta érvényesülő tendencia a hazai szállítási ágazatban. A közúti fuvarozók egyre kevesebb árut egyre messzebb szállítanak, míg a vasút fokozza a szerepét, főleg az árutömeg mozgatásában, míg a vízi szállítás az időjárástól függően erősen hektikus képet mutat.

A szállítási teljesítményekről szóló, legfrissebb statisztikák szerint 2013 második negyedévében a fuvarozott árutömeg 3 százalékkal mérséklődött Magyarországon, és 61,4 millió tonnát tett ki, és eszerint árutonna-kilométerben kalkulált KSH-adatok 1 százalékos csökkenést mutatnak az előző év azonos időszakához képest.

Bár az árutömeg 68 százalékát még most is közúton továbbították, ennek a szállítmányozási formának a teljesítménye két százalékkal zsugorodott. Belföldön 3 százalékos volt a visszaesés, nemzetközi közúti fuvarozásban viszont enyhe, 1 százalékos bővülést tapasztaltak a statisztikusok. Nőtt viszont a vasúti szállítás volumene, ami azt jelenti, hogy folytatódik a válság kezdetekor, 2008-ban megindult folyamat, miszerint a vasút relatív súlya emelkedik, méghozzá a közúti szállítás rovására. Az utolsó elérhető negyedéves adatokból az derül ki, hogy a vasút 3 százalékkal nagyobb tömegű árut – 12 millió tonnát – szállított, összességében pedig az áruk egyötödét juttatta célba. A vasútnál szintén a nemzetközi forgalom nőtt, mégpedig 3 százalékkal. Ezen belül a kivitel 2 százalékkal csökkent, a behozatal stagnált, a tranzitforgalom ellenben dinamikusán, 14 százalékkal ugrott meg.

Belföldön viszont 85 százalékos a részaránnyal továbbra is a közúti fuvarozás a meghatározó. A nemzetközi forgalom esetében jelentős a vasút és a belvízi szállítás szerepe, ám a KSH

²¹ Medialife Kommunikáció Kiadó: Trendek és statisztikák a magyar szállítási piacon – Logisztikama.hu portál



adatai szerint a belvízi közlekedés árutömege 30 százalékkal, a csővezetékes szállításé pedig 8 százalékkal esett vissza.

A teljesítménymutatókat tekintve kevésbé rossz a helyzet

A szállítási ágazat teljesítményét árutonna-kilométerben mérik, és ez 2013 áprilisa és júniusa között 12,8 milliárdos mutatót ért el, ami a 2012-es hasonló időszakhoz képest 1 százalékos mérséklődést jelent. A vasúti szállítás 1, a közúti 2 százalékkal nőtt, a belvízi 22 százalékkal, a csővezetékes pedig 10 százalékkal csökkent. A vasút teljesítménye (2,4 milliárd árutonna-kilométer) érdekesen alakult: a nagyobb társaságok visszaestek, a kisebbek (amelyek főleg tranzitforgalmat bonyolítanak) viszont növelték a szerepüket. Ebben az ágazatban pont fordított volt a helyzet, mint a közúton, azaz amíg a belföldi szállítás három százalékkal nőtt, addig a nemzetközi stagnált. A nemzetközi forgalmat tekintve a kivitel és a behozatal is csökkent (7 és 12 százalékkal), a tranzit ellenben jelentősen, 24 százalékkal megugrott.

A nemzetközi áruszállítás volumene három százalékkal csökkent, teljesítménye pedig egy százalékkal nőtt, vagyis itt is elmondható, hogy kevesebb áru messzebbre jutott el. Ezzel szemben belföldön mindkét mutató csökkent: a szállított áruk tömege és az árutonna-kilométerben mért teljesítmény egyaránt három, illetve hat százalékkal esett.

Általános tendenciák

Miközben a második negyedéves adatok nem túl biztatóak, azért ezekből nem kell feltétlenül az egész évre vonatkozó tendenciát felfedezni. A KSH más szektorokban frissebb adatokat is közölt, és például a gyorsbecslés szerint 2013 augusztusában az előző évhez képest 1,5 százalékkal nőtt a kiskereskedelmi forgalom naptárhatástól megtisztított volumene. Az élelmiszer- és élelmiszerjellegű vegyes-kiskereskedelem 1,2 százalékkal, a nem élelmiszer-kiskereskedelem 1,3 százalékkal, míg az üzemanyag-kiskereskedelem 1,6 százalékkal emelkedett az értékesítés volumene. Mindez azt jelentheti, hogy a 2013-as év második felének adatai még emelkedő szállítási teljesítményeket is mutathatnak.

Ami a hosszabb távú trendeket illeti, a szállítási ágazat 2008 óta zsugorodik (303-ról 249 millió tonnára esett vissza a teljes volumen), ám a tendencia nem egyértelműen negatív, mivel a vasút 42-ről 46 millió tonnára növelte áruforgalmát, teljesítménye pedig 7,7 milliárd árutonna-kilométerről 9,1 milliárdra emelkedett. A vízi szállítás – gyakorta a természeti tényezők (árvíz, aszály, jégzajlás) következtében – hektikusan ingadozik. A közúton szállított árumennyiség 2008 óta folyamatosan csökken, és mára a mennyisége (230-ról 165 millió tonnára) éppen megfeleződött. Árutonna-kilométerben ugyanakkor sokkal enyhébb a mérséklődés: 2008 és 2012 között 35,3-ról 33,7 milliárdra zsugorodott a közúti fuvarozók teljesítménye.

Zalaegerszegen a szállítás-raktározás nemzetgazdasági ágban 2012-ben 119 regisztrált társas vállalkozás működött, mely más nemzetgazdasági ágazatok hasonló adataival összevetve



jelentősnek mondható, összefüggésben Zalaegerszeg (és Zala megye) határközeli fekvésével, s a szállítás hagyományosan erős reprezentációjával:



Regisztrált társas vállalkozások száma Zalaegerszegen 2012-ben	
3	a bányászat, kőfejtés nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: B gazdasági ág)
324	a feldolgozóipar nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: C gazdasági ág)
179	a humán-egészségügyi, szociális ellátás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: Q gazdasági ág)
768	a kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: G gazdasági ág)
1	a közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: O gazdasági ág)
76	a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: A gazdasági ág)
60	a művészet, szórakoztatás, szabadidő nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: R gazdasági ág)
100	a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: K gazdasági ág)
668	a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: M gazdasági ág)
161	a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: I gazdasági ág)
119	a szállítás, raktározás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: H gazdasági ág)
3	a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: D gazdasági ág)
21	a vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyvezérlésmentesítés nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: E gazdasági ág)
170	az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: N gazdasági ág)
99	az egyéb szolgáltatás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: S gazdasági ág)
0	az egyéb tevékenység nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: T+U gazdasági ág)
268	az építőipar nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: F gazdasági ág)
118	az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: J gazdasági ág)
327	az ingatlanügyletek nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: L gazdasági ág)
81	az oktatás nemzetgazdasági ágban - GFO'11 (TEÁOR '08: P gazdasági ág)

Forrás: KSH/TEIR



Összefüggésben a város korábbiakban részletezett – sok tekintetben kedvezőtlen – közlekedésföldrajzi helyzetével, a szállítmányozás, logisztika húzóágazattá válása nem történhet meg bizonyos infrastrukturális fejlesztések nélkül. Ilyen mindenekelőtt az M9-es autópálya létrehozása, valamint az M9-et az M7-es autópályával összekötő M76-os út további fejlesztése Körmen irányába, ahol a tervezett M8-asra is kapcsolódna, biztosítva így az országhatár gyors elérését is.

A hiányzó gyorsforgalmi utak mellett nagy fontossággal bírnának a vasúti fejlesztések, összhangban a korábban említett **SETA folyosó fejlesztésével**. Utóbbi jelentőségét mindenekelőtt az adja, hogy Bécs/Pozsony irányából Szlovénia, és az EU-csatlakozás után, de a schengeni határnyitás előtt álló Horvátország között teremt kapcsolatot. E tekintetben több mint demonstrációs jellegű volt az a vonat, mely a SETA projekt keretében, a GysEV és a többi érintett vasúttársaság összefogásával Zágráb és Bécs között közlekedve demonstrálta, hogy megfelelő forgalomszervezési lépésekkel radikálisan – közel 3 órával - csökkenthető a Zágráb-Bécs menetidő²².

Zalaegerszeg számára a vasúti kapcsolatok fejlesztése az északi ipari területek bekötése zalaszentiváni vonalra való bekötése révén is kiemelkedően fontos, hiszen jelenleg csak a 76-os számú főút látja el az iparterületek ráhordását a közlekedési hálózatokra. Hasonlóképp jelentős a **zalaszentiváni delta** és az iparvágány kiépítése, hiszen az Zalaegerszeg gazdasági életére is közvetlen hatással bírna.

1.3.6. Élelmiszeripar

Az élelmiszeripar az Európai Unió gazdaságának legnagyobb ágazata: éves forgalma meghaladja az 1000 milliárd Eurót, az európai gazdaság termelésének 14,6%-át adja. Az Unió országaiban 4,2 millióan dolgoznak az élelmiszeriparban, ezzel az ágazat a legnagyobb foglalkoztató. Kis- és középvállalkozások adják ezen belül az ágazat forgalmának 51,6%-át, és a foglalkoztatás 64,3%-át. Az élelmiszeriparban Európa-szerte nagyszámú vállalat tevékenykedik, számuk meghaladta a 250 ezret. Jelentőségét az is mutatja, hogy a háztartások fogyasztási kiadásainak 14,6%-át az élelmiszerek teszik ki. Az európai élelmiszeripar nettó exportőr.²³

Az (európai) élelmiszeripar kevésbé érzékeny a világgazdaság ingadozásaira. Az élelmiszeripar egy főre jutó termelékenysége alacsonyabb, mint a legtöbb termelő

²² SETA demo vonat leköszlekedtetése 2012. szeptember 28-án a Zágráb-Nagykanizsa-Zalaszentiván-Szombathely-Sopron-Bécs útvonalon.

²³ FoodDrinkEurope DATA & TRENDS, 2014



szektorban, ennek okai mindenekelőtt az alacsonyabb képzettségi szint, és hogy viszonylag nagyszámú, kisméretű vállalat, vállalkozás jellemzi a szektort. Az élelmiszeriparban dolgozók 30%-a alacsony képzettségű²⁴, összehasonlítva a teljes gazdaságban jellemző 21%-kal. Az élelmiszeripar jelentős számban foglalkoztat nőket²⁵, mint a termelés összességében. 43% a jellemző szám az ipari termelés 30%-ával szemben.

Magyarországon az élelmiszeriparban közel 5000 vállalkozás működött 2012-ben, amely vállalkozások összesen 95 ezer fő foglalkoztatását biztosították. Ezzel az élelmiszeripar volt Magyarországon a második legnagyobb foglalkoztató. A foglalkoztatás trendje sajnos csökkenő irányt mutat, hiszen 2008-ban még közel 100 ezer fő dolgozott az iparágban.²⁶

Az európai háztartások kiadásainak 14,6%-át teszik ki átlagosan az élelmiszerre fordított kiadások. Magyarországon ez az érték 20% felett van, ami nem a magas élelmiszer-költséget mutatja, hanem a háztartások alacsony jövedelmi szintjét tükrözi.

Összességében elmondható, hogy az európai élelmiszeripar teljesítménye bővül, az Unió élelmiszereiből nettó exportőr. Fő piacok: Észak-Amerika (NAFTA Országok), Észak-Európa (EFTA Országok). A legerősebb export bővülés Kína és az Egyesült Államok, illetve Oroszország irányába figyelhető meg. Import tekintetében a főbb kereskedelmi partnerek: Dél-Amerika és Ázsia, az import kereskedelmi forgalom stagnál.

2010-ben a városi lakosság száma már világszerte meghaladta a vidéki lakosságét. 2050-re a világ lakosságának kétharmada városlakó lesz. Mindezek a változások összességében az élelmiszerek iránti igény drasztikus növekedését vetítik előre. Az ENSZ adatai szerint 2050-re az élelmiszerek iránti kereslet 70%-kal fogja meghaladni a 2010-es értéket.

Magyarországon az élelmiszeripar termelési értéke 2004 és 2012 között folyó áron csaknem 30 százalékkal növekedett, ugyanakkor volumenváltozásban kifejezve ez közel 14 százalékos visszaesést jelentett. A belföldi értékesítés volumenváltozása ennél is lényegesen nagyobb mértékben, 29 százalékkal csökkent. A belföldi piacvesztést némileg ellensúlyozta az exportértékesítés. Az exportárbevétel folyó áron 2004 és 2012 között több mint duplájára nőtt, de ennek az emelkedésnek is jó része az árfolyamváltozásnak volt köszönhető, amit az is jelez, hogy a volumenindex csak 40 százalékkal növekedett a vizsgált időszakban. Az ágazat árbevétele reálértéken csökkent.

Zalaegerszegen a 2000-es évek elejétől kezdődően leépült az élelmiszeripar: ezres nagyságrendű foglalkoztatás csökkenést okozva megszűntek a korábban jelentős integrátorként működő nagyvállalatok. A rendelkezésre álló statisztikai adatok alapján Zala megyében az élelmiszer-, ital- és dohánytermékek gyártása volumenindexe a 2010-es növekedést követően 2011-re csökkenésbe fordult:

²⁴ Meeting the challenges of the labour market – EFFAT FoodDrink Europe, 2013

²⁵ Eurostat Munkaerőpiaci felmérés, 2012

²⁶ Adatok: KSH, AKI Élelmiszerlánc Osztály



Ipari termelés volumenindexe /előző év=100,0/ az élelmiszer, ital, dohánytermék gyártása ágazatban (49 fő feletti vállalkozások) TEÁOR'08 szerint	
2010	2011
117	72

Az elmúlt időszakban az élelmiszeripari fejlesztések elsősorban nem a városokba, hanem vidéki településekre koncentrálódtak: sok tekintetben összhangban a mezőgazdasági, élelmiszeripari fejlesztésekre vonatkozó támogatáspolitikával.

Az élelmiszeripar bővülésének lehetősége egyrészt az exportban kereshető, másrészt pedig a helyi termékek fogyasztásának előtérbe helyezése, a helyi élelmiszertermelés helyzetbe hozása adhat lökést a termelés bővülésének. Fontos emellett a város és vidéke kiegyensúlyozott kapcsolatának kialakítása ezen a területen is – hiszen csak így lehetséges kiegyensúlyozott területfejlesztési hatás elérése. Ez megnyilvánulhat helyi termelői piacok létrehozásában, beszállítói láncok megszervezésében éppúgy, mint a kertek, és kertművelés közösségépítő erejének kihasználásában a városi terek esetén, stb.

1.3.7. Fa– és bútoripar

A bútoripar jelentősen átalakult az elmúlt években. Már nemcsak egyes bútordarabok, mint például szék, asztal, vagy ágy előállításáról szól, hanem magában foglal számos más elemet is, mint például bútorcsaládok gyártása, vagy komplett lakberendezések, egyedi berendezések gyártását. A növekvő populáció, a változó életstílus, a növekvő elköltethető jövedelmek, az urbanizáció előretörése egyaránt hozzájárultak a bútorok iránti kereslet bővüléséhez, és ezáltal a bútoripar egészének fejlődéséhez.

A bútoripar nemcsak az irodai, otthoni, vagy intézményi bútorok gyártását jelenti, hanem magában foglalja a matracok, kárpitok, bútoralkatrészek gyártását is. A bútoripar alapanyagok széles skáláját használja fel, mint például fa, rattan, műanyag, vagy fém alapanyagok. Ilyen szempontból a bútorgyártás egyfajta összeállító-összeszerelő tevékenység²⁷.

²⁷ European Commission: Enterprise and Industry: The furniture industry sector 2014



Iparági megatrendek²⁸:

A világgazdaság fejlődésével párhuzamosan a bútorok piaca is jobban megnyílt a nemzetközi verseny előtt és a világ bútoripara gyors ütemben bővült. A hagyományos bútorgyártó országok fedik le a piac 70%-át. Ugyanakkor olyan fejlődő országok, mint Kína, Délkelet-Ázsia, Lengyelország, vagy Mexikó is jelentős kapacitásokat építettek ki, erőteljesen fejlődnek és nagy növekedési potenciált mutatnak.

Az Európai Unió bútorgyártása teszi ki a világ termelésének körülbelül felét. Az iparág termelési értéke 82 Milliárd Eurós nagyságrendű. Mivel munkaerő-intenzív ágazatról van szó, közel 1 millió fő foglalkoztatását biztosítja. Az európai országok közül Németország a legnagyobb bútorgyártó, egyedül adva az Európai Unió termelésének 27%-át. Őt Olaszország, Franciaország és az Egyesült Királyság követik a sorban.

Az Európai Unió bútoriparára a magas gyártási minőség, jellemző mind műszaki, esztétikai design és divat értelmében, és világszerte jelentős elismertségnek örvend.

Az Európai bútoripari szektor 150 000 vállalatot foglal magába, közel 126 milliárd Euró forgalmat generál, és 38 Milliárd Euróval járul hozzá évente a hozzáadott értékhez. Emellett több mint 1,4 millió fő foglalkoztatását is biztosítja a szektor. A bútoripari termelés a 2008-ban kirobbant gazdasági válság óta stagnál Európában.

Az ágazatot a mikrovállalkozások túlsúlya jellemzi, az EU bútoripari vállalatainak 86%-a 10-nél kevesebb főt foglalkoztat, emellett ugyanakkor megtalálható számos nagyvállalat is. A mikro- és kisvállalatok gyakran nagyvállalatok beszállítóiként vannak jelen, és komponenseket, elemeket, félkész termékeket gyártanak. A hálósobákban, étkezőkben, nappalikban használt bútorok adják az EU bútorgyártásának domináns, az előállított érték 38%-át kitevő részét. További jelentős alágazatok a székek és az irodai bútorok gyártása, melyek 29, illetve 17%-ot reprezentálnak. Emellett számottevő a konyhabútorok gyártása is, 12%-os részesedéssel.

A verseny, különösen a nemzetközi verseny által támasztott kihívásokra válaszul a bútoripari vállalatok hosszú átstrukturálási és modernizációs lépéseket tettek, csökkentették termelési volumenüket. A szektor sikertényezői: a kutatás-fejlesztés, a szaktudás, a minőség, a design és a hozzáadott érték, a know-how, illetve a hozzáférés a külpiacokhoz, az export tevékenység.

A magyar bútoripar termelése 2008.-ban volt csúcson, 170 Milliárd Forintot is meghaladó termelési értéket produkálva. A gazdasági válság és a kedvezőtlen ingatlanpiaci trendek, az új lakásépítések visszaesése rányomta bélyegét az ágazat teljesítményére: 2009-re 25%-ot

²⁸ Furniture Manufacturers: World Furniture Industry: <http://www.furnituremanufacturers.net/world-furniture-industry.html>



meghaladóan esett vissza az ágazat termelése. A trend csak 2012 óta látszik megfordulni, mérsékelt növekedést mutatva.

E növekedés megerősítésében kulcsszerepe lehet a már működő **Pannon Fa és Bútoripari Akkreditált Innovációs Klaszternek**, mely iparági együttműködés más szereplők számára is mintául szolgálhat.

1.3.8. Környezetipar

A környezetipar jelenti az újraiparosítás egyik legjobb kilátásokkal rendelkező ágazatát.²⁹ A globalizáció eredményeképpen és a technológiai fejlődés révén, új politikai prioritások előtérbe kerülésével a környezetvédelmi termékek és szolgáltatások iparága folyamatosan bővülő, önálló gazdasági tényezővé vált.

A német Roland Berger tanácsadó cég 1500 vállalatot és tanácsadó céget felölelő tanulmánya kimutatta, a környezetvédelem és a környezeti technológiák iparága olyan gyors ütemben fejlődik Németországban, hogy 2020-ra az ágazat kibocsátása meg fogja haladni a gép- és berendezésgyártás teljesítményét, és az ágazat részaránya a teljes ipari kibocsátáson belül a jelenlegi 4 százalékról 16 százalékra fog emelkedni.

A környezetipar teljesítménye globális szinten meghaladja az ezer milliárd Eurót. Ez az összeg 2020-ra megduplázódhat. A legnagyobb felvevőpiacokat Közép- és Kelet-Európa és Ázsia jelentik. A közép- és kelet-európai piac el fogja érni 2020-ra Nyugat-Európa teljesítményét.

Magyarországon³⁰ az EU követelményeknek való megfelelés érdekében végrehajtott beruházások, fejlesztések hatására az egyes tevékenységek jövedelmezősége folyamatosan változik. A környezetterhelő iparágak termékei – a gazdasági szabályozórendszer változásának is köszönhetően – drágulnak, az energia- és anyagtakarékos technológiákkal előállított termékek ára csökken. Egyes tevékenységek teljesen megszűnhetnek, amennyiben a szennyezés-csökkentő beruházásokat nem képes finanszírozni az érintett cég, vagy a termék már nem piacképes. A másik oldalon viszont növekvő, bár nem elégséges piaci kereslet mutatkozik a környezetvédelmi ipar termékei, illetve szolgáltatásai iránt.

A szakterületet a KSH két fő paraméterrel: a környezetvédelmi célú beruházásokkal, illetve a gazdasági szervezetek által értékesített termékkel és szolgáltatásokkal jellemzi.

²⁹ Horváth Gyula: Preliminary thoughts on the role of reindustrialisation and environmental protection in regional development

³⁰ Környezetvédelmi Gyártók és Szolgáltatók Országos Szövetsége: Környezetipari évkönyv 2013



A környezetvédelmi beruházások megvalósításához eszköz és technológia szükséges (termék és szolgáltatás), melyeknek jelentős a munkahelyteremtő képessége is. Az ágazat beruházásainak robbanásszerű fejlődése nagymértékben az EU-csatlakozás, illetve az EU támogatásainak következménye volt.

Környezetvédelmi beruházások

A nemzetgazdaság környezetvédelmi beruházásai 2011-ben közel 129 milliárd Ft-ot tettek ki, ennek 79%-a közvetlen, 21%-a pedig úgynevezett folyamatba integrált környezetvédelmi beruházás formájában valósult meg.

A megfigyelt időszakban a nemzetgazdaság környezetvédelmi beruházásainak mintegy 31%-át szennyvízkezelésre, 16%-át a talaj és a felszín alatti vizek védelmére, 15%-át a levegőtisztaság védelmére, 14%-át pedig hulladékkezelésre fordították. A zaj és rezgés elleni védelmet szolgáló beruházások 5%-kal, míg a táj- és természetvédelmet szolgálók 3%-kal részesedtek a teljes összegből. A közvetlen környezetvédelmi beruházások 34%-át a szennyvízkezelés megelőzését, illetve kezelését célzó beruházások tették ki, amelyek aránya csökkent az előző évi 43%-hoz képest. A folyamatba integrált beruházások esetében a levegőtisztaság védelmére irányuló 25%-ot, a hulladékkezelésre irányuló pedig 22%-ot tettek ki. Alig maradt el ettől a szennyvíz kezelését célzó beruházások részaránya (20%).

A mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat nemzetgazdasági ágakba sorolt gazdasági szervezetek környezetvédelmi beruházásainak részaránya 8% volt. A feldolgozóipar környezetvédelmi beruházásai reálértékben majdnem duplájára (közel 34 milliárd Ft) nőttek az előző évhez viszonyítva. Az összes közvetlen környezet védelmi beruházás 21%-át, a folyamatba integrált környezetvédelmi beruházások 45%-át a feldolgozóiparba sorolt gazdasági szervezetek valósították meg. A közigazgatáson kívüli gazdasági szervezetek környezetvédelmi beruházásai 69%-át valósították meg saját anyagi forrásaik terhére, beruházásaik 16%-át közvetlen állami támogatás, 13%-át pedig EU-támogatás finanszírozta.

Magyarországon 2011-ben – a megfigyelésbe bevont szervezetek adatszolgáltatása alapján – a környezetvédelmi iparba tartozó gazdasági szervezetek által értékesített termékek és szolgáltatások nettó árbevételének értéke 417 milliárd Ft volt, amely 53 milliárd Ft-os, összehasonlítható áron 11%-os növekedést jelent az előző évihez képest.

A környezetvédelmi ipar exportértékesítése 2011-ben 78 milliárd Ft-ot ért el, ez az összes környezetvédelmi ipari értékesítés 19%-a. Az exportértékesítés az előző évihez viszonyítva valamivel több, mint 9 milliárd Ft-tal, összehasonlítható áron 10%-kal növekedett.

A szennyezés közvetlen csökkentésére irányuló szolgáltatások nyújtásából származó mintegy 381 milliárd Ft-os nettó árbevétel – az előző évekhez hasonlóan – jelentősen meghaladta a különböző gépek, berendezések, felszerelések előállításából (26 milliárd Ft) és az építési-szerelési tevékenységből származó (8 milliárd Ft) árbevételt. A szolgáltatásnyújtásból származó nettó árbevétel – összehasonlítható áron számolva – 14%-kal növekedett. A gépek, berendezések, felszerelések előállításából, valamint az építési-szerelési tevékenységből



származó nettó árbevétel viszont (a korábbiakhoz hasonlóan) ismét csökkenést (összehasonlító áron 10%, illetve 18%) mutat az előző év azonos adatához viszonyítva.

A közvetlen szennyezés-csökkentésre irányuló környezetvédelmi iparon belül a nettó árbevétel szempontjából három környezeti területre irányuló tevékenység emelkedik ki: a szenny- és használt vízkezelésével foglalkozó gazdasági szervezetek 32%-kal, a nem veszélyes szilárd hulladék gyűjtésével, kezelésével és ártalmatlanításával foglalkozók 30%-kal, a szilárd hulladék újrahasznosításával foglalkozók pedig 23%-kal részesedtek az összes közvetlen szennyezés-csökkentésre irányuló környezetvédelmi ipari árbevételből. A szilárd hulladék hasznosításával foglalkozó gazdasági szervezetek adták a környezetvédelmi ipar összes export-árbevételének 72%-át. A szenny- és használt víz kezelésével, valamint a nem veszélyes szilárd hulladék gyűjtésével stb. foglalkozó gazdasági szervezetek export árbevételének aránya 12% volt 2011-ben.

A gazdasági szervezetek a környezetvédelmi ipari tevékenységgel összefüggésben 2011-ben összesen 18,5 ezer főt foglalkoztattak. Ez mintegy 3,5%-kal több, mint 2010-ben volt. A környezetvédelmi ipar meghatározó ágazatait tekintve a hulladékgazdálkodási ágazat közel 178 milliárd Ft nettó árbevételt ért el 2011-ben. Ez elsősorban a nem veszélyes szilárd hulladék gyűjtéséből, kezeléséből és ártalmatlanításából származott (az összes nettó árbevétel 63%-a). Emellett szilárd hulladék hasznosításából 34 milliárd Ft, a veszélyes hulladék gyűjtéséből, kezeléséből és ártalmatlanításából pedig 24 milliárd Ft nettó árbevételt realizáltak.

A víztermeléssel, -kezeléssel és -elosztással foglalkozó szervezeteknek környezetvédelmi iparhoz való hozzájárulása elsősorban a szennyvízkezelési tevékenységükből fakadt: 2011-ben az ágazat összes környezetvédelmi iparhoz kapcsolódó nettó árbevételének (72 milliárd Ft) 95%-a származott ebből a tevékenységből.

A szennyvíz gyűjtése, kezelése gazdasági ágazatba sorolt szervezetek környezetvédelmi ipari tevékenységből származó árbevétele a vizsgált időszakban közel 45 milliárd Ft-ot tett ki, ebből az ágazat szennyvízkezelési tevékenysége 92%-kal, a települési folyékony hulladék gyűjtése, kezelése és ártalmatlanítása 5%-kal részesedett.

A hulladék-nagykereskedelemből 2011-ben közel 53 milliárd Ft árbevétel keletkezett, ennek 93%-a szilárd hulladék hasznosításából, 6%-a pedig a nem veszélyes szilárd hulladék gyűjtéséből, kezeléséből és ártalmatlanításából származott.

A szennyeződés-mentesítés, egyéb hulladékkezelés gazdasági ágazatba tartozó szervezetek környezetvédelmi ipari nettó árbevétele a vizsgált időszakban 24 milliárd Ft volt, aminek 89%-a a veszélyes szilárd hulladék gyűjtéséhez, kezeléséhez és ártalmatlanításához kapcsolódó tevékenységből adódott.

Az alábbiakban a rendelkezésre álló települési szintű statisztikai adatok közül mutatunk be néhány relevánsat – összehasonlításképpen a legkiugróbb adat, a keletkezett veszélyes hulladék esetén más régiós városokat is szerepeltetve:



	Néhány környezeti adat (2010)								
	Veszélyes hulladékok keletkezett mennyisége (kg)	Környezet védelmi bírság (1000 Ft)	Talajterhelési díj (1000 Ft)	Természetvédelmi bírság (1000 Ft)	Magán-személyek kommunális adója (1000 Ft)	Váll. kommunális adója (1000 Ft)	Kármentesítés - tényfeltárás előtti szakasz 40	Kármentesítés - tényfeltárást rögzítő szakasz	Kármentesítés - műszaki beavatkozást rögzítő szakasz
Zalaegerszeg	5 736 784	1265	2413	0	0	0	0	0	1
Nagykanizsa	2 794 485								
Szombathely	3 754 640								
Győr	32 108 100								

Forrás: KSH/TEIR

Zalaegerszeg az elmúlt években előremutató fejlesztéseket vitt véghez a környezetipar területén, köszönhetően a város környezeti kérdések iránt elköteleződésének. Ennek kiváló példája az **Ökováros program**, melynek keretében a helyi közösségi közlekedés keretében használt autóbuszok üzemanyagaként a városi szennyvíztisztítás során nyert biogázt hasznosítják.



A Zalavíz Zrt. zalaegerszegi szennyvíztisztító telepén a szennyvíztisztítás során keletkező szennyvíziszapból biogázt állít elő. Ezt eleinte hő- és villamos energiaként hasznosították. Egy tisztító berendezés üzembe helyezését követően 97 százalékos tisztaságú biometánt tudnak előállítani a szakemberek, amit sűrítést követően gázüzemű autókba tankolhatnak. A vállalat a telepén kialakított egy biogáz töltőállomást, amellyel megalapozta a CNG üzemű autók tankolását.

A Zalavíz Zrt. 2011. szeptember 2-án, az országban egyedülálló, CNG üzemű kishaszon-gépjármű flottát helyezett üzembe. Első lépésként nyolc darab gyárilag kialakított Opel ComboCargo 1.6 CNG típusú kishaszon gépjárművel váltották ki a cserére szoruló elöregedett járműveket, amelyeket az ellátási területen hibaelhárításra és karbantartásra használtak. A próbaüzemű járművekkel együtt jelenleg 10 biometánnal hajtott gépkocsi fut a térségben, s az autóbusz átadással egy időben további két járművel bővül a flotta.

2011. október 13-án a Zala Volán Zrt., a Zalavíz Zrt., és Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata konzorciumi szerződést írt alá. A három vezető közös célja, hogy az ÖKO-város projekthez kapcsolódóan CNG típusú helyi járatú autóbuszok üzemeljenek a közeljövőben a zalai megyeszékhelyen, amely elhanyagolható károsanyag-kibocsátása miatt a következő lépés lehet az élhetőbb város felé vezető úton. A hagyományos dízelmotorhoz képest alig századannyi káros anyagot bocsátanak ki a metánnal üzemelők. Fontos még megemlíteni, hogy a jelenlegi biogáz-előállítási költségeket tekintve a benzinhoz képest kevesebb, mint harmad áron tudják tankolni az autókat.

2012. júniusában átadták Zalaegerszeg első **ökobuszát**. A Zala Volán Zrt. vásárolt egy MAN NG 232 CNG kivitelű használt autóbuszt. Az autóbusz 12 db 140 literes kompozit anyagú gáztartályait a jármű tetejére helyezték el. Ezt követően három gázüzemű autóbuszt helyeztek forgalomba 2013 év végén Zalaegerszegen. A helyi járatként közlekedő járművek üzemanyagát a Zalavíz Zrt. zalaegerszegi szennyvíztisztító telepén, szennyvíziszapból előállított biogáz biztosítja.

A további elképzelések szerint passzívházakból álló lakóparkot, geotermális közműrendszert és napelemparkot is építenének a városban az ÖKO-város keretei között. Fontos az elektromos járműközlekedés elterjesztése, és a napelemes és a hagyományos elektromos töltőállomások kialakítása is a közlekedés környezetbaráttá tévése szempontjából is.

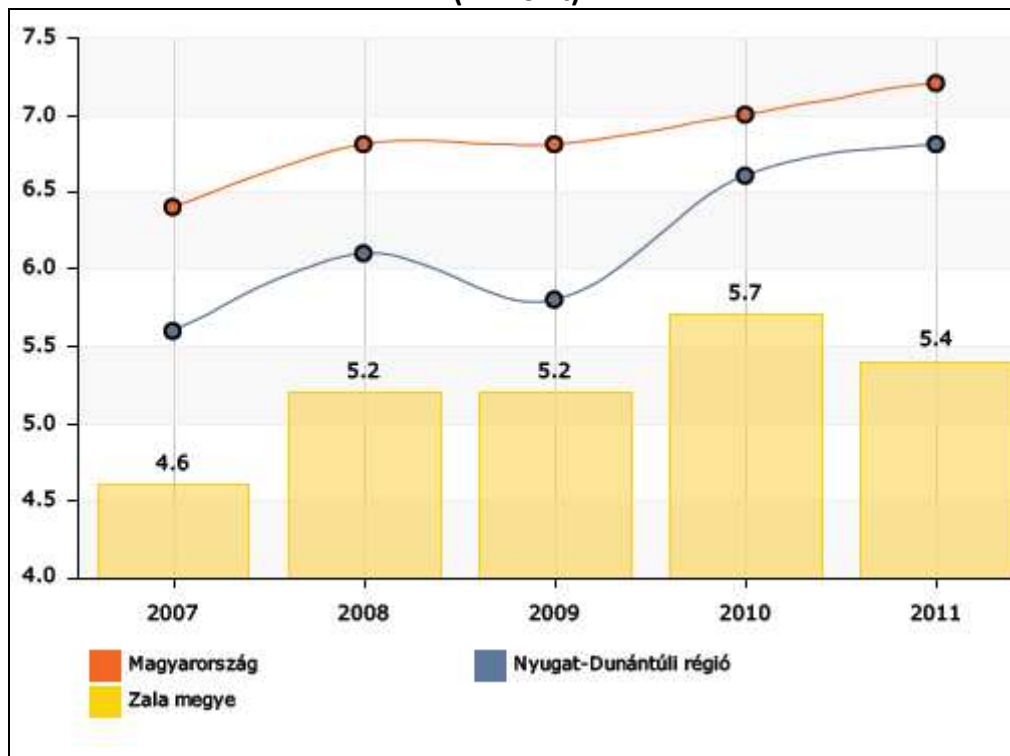


1.4. A gazdaság fő helyi erőforrásainak értékelése

Zala megye gazdasága a 2000-es évek elején erőteljesen, a régió átlagát meghaladó ütemben fejlődött. Még rendelkezésre álltak a hagyományos feldolgozóipari nagyvállalatok, illetve ezzel párhuzamosan megjelentek a városban az új befektetők is. Az előbbi fejezetben ismertetett folyamatok, mint a feldolgozóipar és az élelmiszeripar jelentős múltra visszatekintő vállalatainak leépülését, megszűnését követően a város nem tudta ellensúlyozni a visszaesést. Az **ipari termelés értéke és volumenindexe folyamatosan a régió átlaga alatt van**, illetve az utóbbi években is tendenciájában visszaesést mutat.

42

Egy foglalkoztatottra jutó bruttó hazai össztermék Zala megyében (TEÁOR'08 szerint)
(millió Ft)



Forrás: KSH/TEIR

7. ábra

Zala megye³¹ az egy főre jutó hozzáadott hazai össztermék listán 2013-ban a 14. helyet foglalta el. Az egy főre jutó bruttó hazai össztermék alapján összeállított listán 2013-ban a

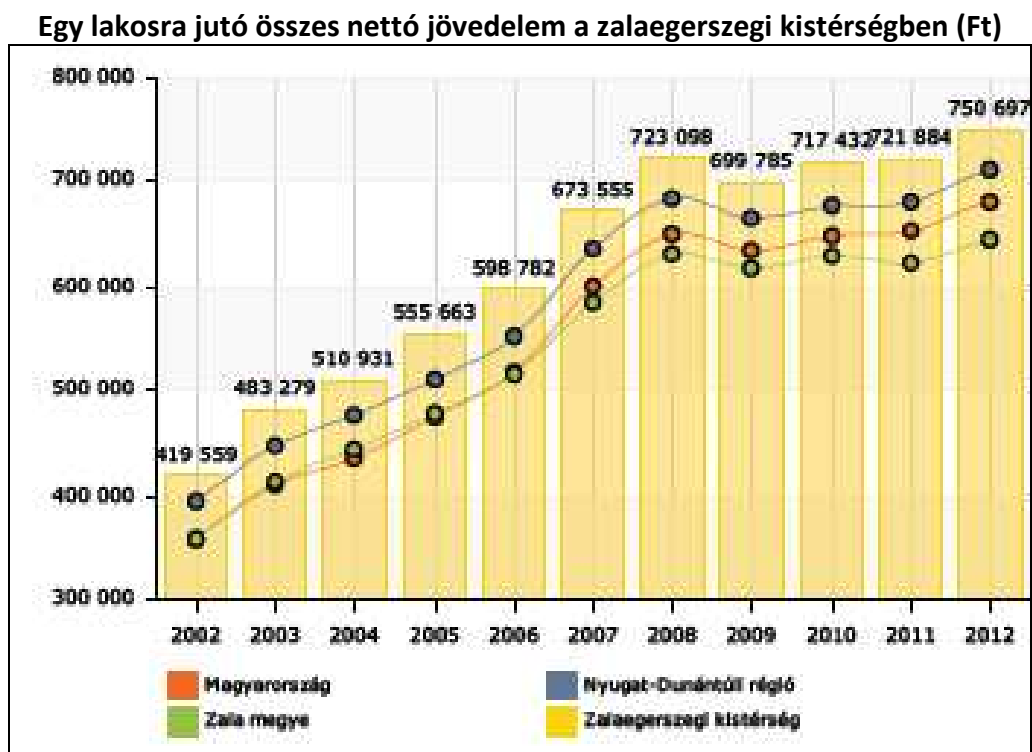
³¹ KSH: Zala megye Statisztikai Évkönyve



15. helyet foglalta el. Az egy főre vetített összeg ebben az évben az országos átlag 82,3%-a volt, így 16,4%-kal maradt el a régió átlagától. 2013-ban országosan az ipari vállalkozások 23 658 milliárd forintos termelése összehasonlító áron 1,4%-kal haladta meg az előző évit. A Nyugat-Dunántúli Régió 3,5%-os fejlődést mutatott, ezen belül Győr-Moson-Sopron megye gazdasága 4,5%-kal, Vas megyéé pedig 9,7%-kal bővült. Zala megye teljesítménye egy év távlatában 8,3%-kal (ami országosan a legmagasabb) csökkent, s így az országos produktumból való részesedése 2,4%-ra mérséklődött.

Az előző, megyei topográfiát tartalmazó grafikon lefutását követi a **zalaegerszegi kistérség egy főre eső összes nettó jövedelmének** grafikonja is:

43



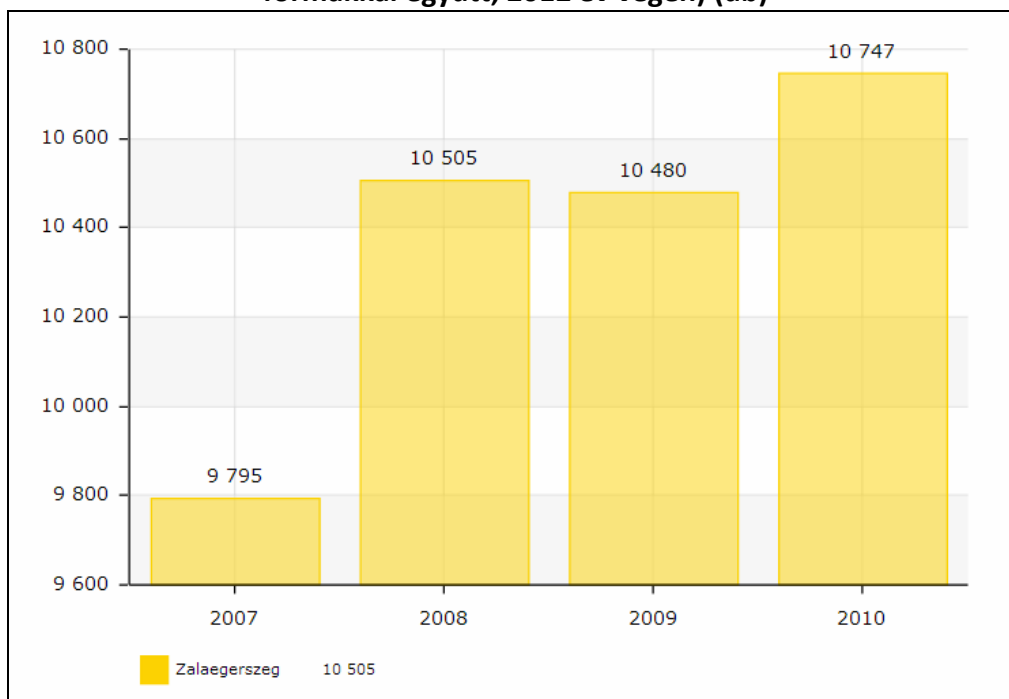
Forrás: KSH/TEIR

8. ábra

Az ezer lakosra jutó vállalkozások száma 175, ez meghaladja a régió 160-as átlagát, mutatva ezzel a mikro- és kisvállalkozások jelentőségét a megye gazdaságában. A **regisztrált vállalkozások számában** 2008-2009-ben hasonló visszaesést/stagnálást mutat, mint a fentebbiekben tárgyalt gazdasági mutatók:



Regisztrált vállalkozások száma (átalakulásra kötelezett és megszűnő gazdálkodási formákkal együtt, 2012 év végén) (db)



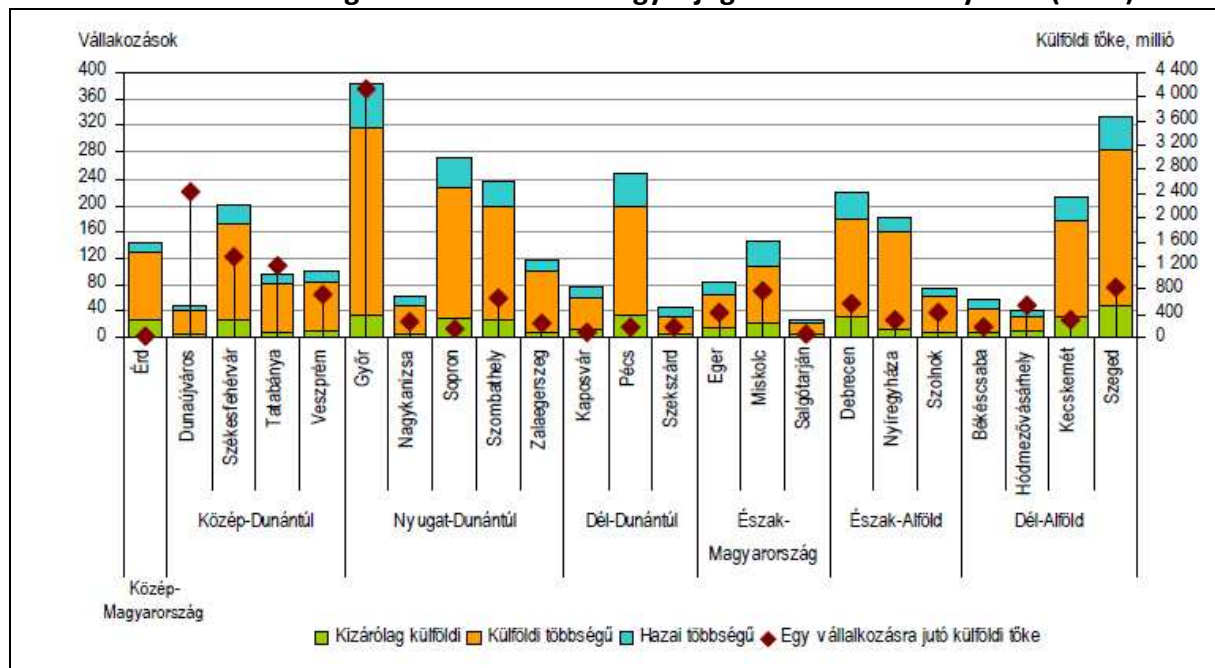
Forrás: KSH/TEIR

9. ábra

A 2012. évi adóteljesítményük alapján Zalaegerszeg 25 legnagyobb iparűzési adót fizető cége közül 12 külföldi tulajdonú vállalkozás. Elmondható, hogy a város földrajzi elhelyezkedéséhez ill. a többi megyei jogú városhoz viszonyítva **alacsony a külföldi tulajdonú vállalkozások jelenléte:**



Külföldi érdekeltségű vállalkozások a megyei jogú városok mezőnyében (2010)



Forrás: KSH Megyei Jogú Városok 2012.

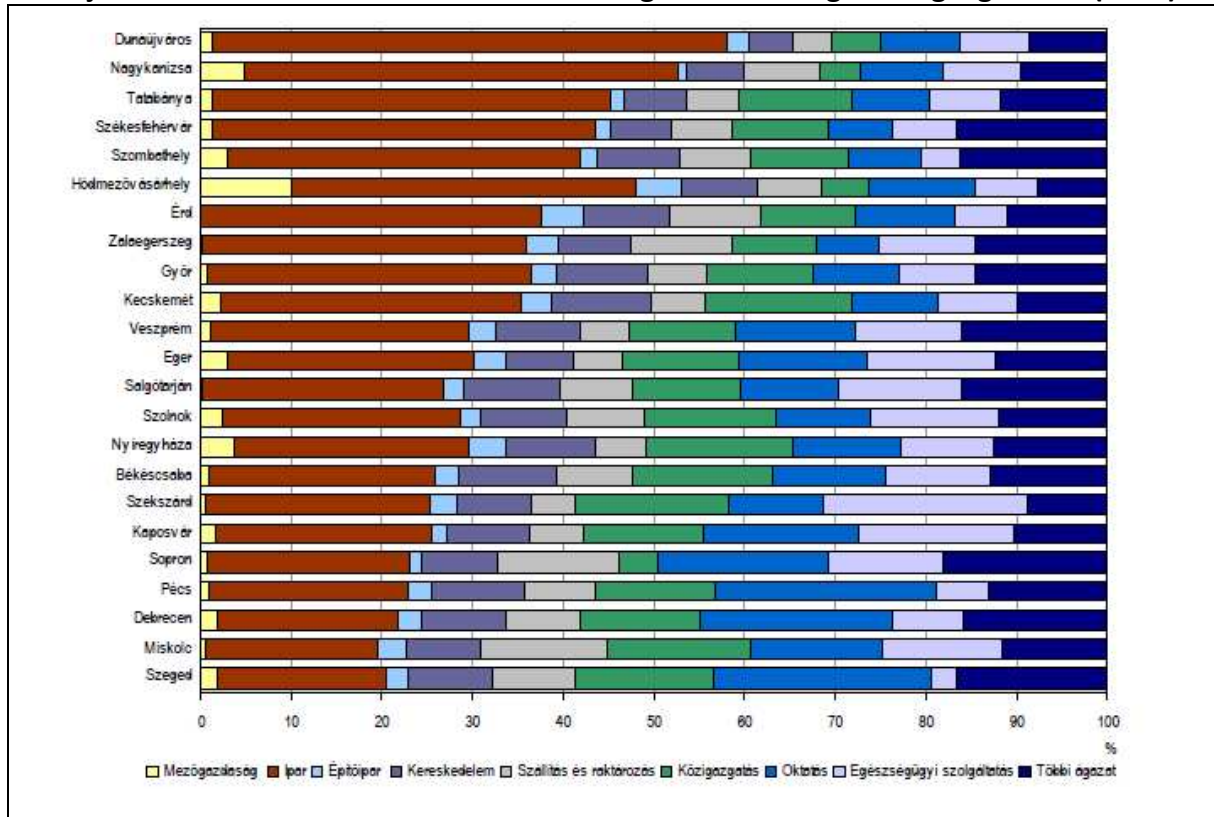
10. ábra

Fenti grafikonból jól látható, hogy Zalaegerszeg a régiós mezőnyben is csak Nagykanizsát utasítja maga mögé a külföldi érdekeltségű vállalkozások számát tekintve. Igaz ugyanakkor, hogy országos összehasonlításban már sokkal inkább a középmezőnybe sorolható Zalaegerszeg e mutató tekintetében. (Míg ugyanakkor az egy vállalkozásra jutó külföldi tőkét tekintve már egyértelműen a mezőny hátsó részében helyezkedik el a város – ld. az ábrán piros négyzettel jelzett adatokat.)

Ágazati megoszlás szerint a feldolgozóipar, ezen belül az elektronikai ipar, gépipar, járműipar, villamos berendezés gyártás, a logisztika, a kereskedelem meghatározóak. Fontos, hogy ezek a vállalkozások jórészt műszaki- elektronika gyártó tevékenységet végeznek, a „tisztá” ipart képviselik. Ha a **foglalkoztatottak ágazati megoszlását** nézzük, akkor Zalaegerszeg arányaiban a 8. leginkább iparosodott megyei jogú város:



Teljes munkaidőben alkalmazásban állók megoszlása főbb gazdasági áganként (2010)



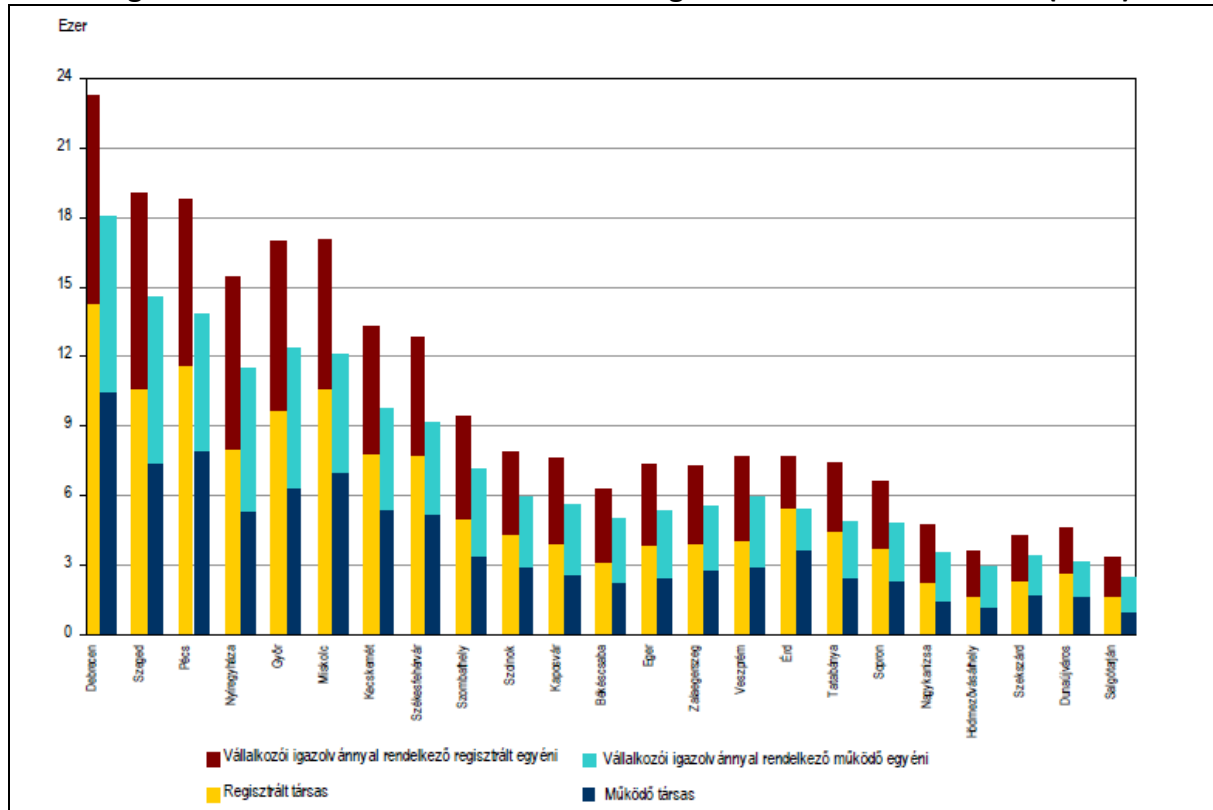
Forrás: KSH Megyei Jogú Városok 2012.

11. ábra

A **regisztrált és működő vállalkozások számát** tekintve Zalaegerszeg az országos középmezőny hátsó részében helyezkedik el – régiós vetélytársai közül maga mögé utasítva ugyanakkor Nagykanizsa mellett Sopront is:



Regisztrált és működő vállalkozások száma gazdálkodási formák szerint (2010)



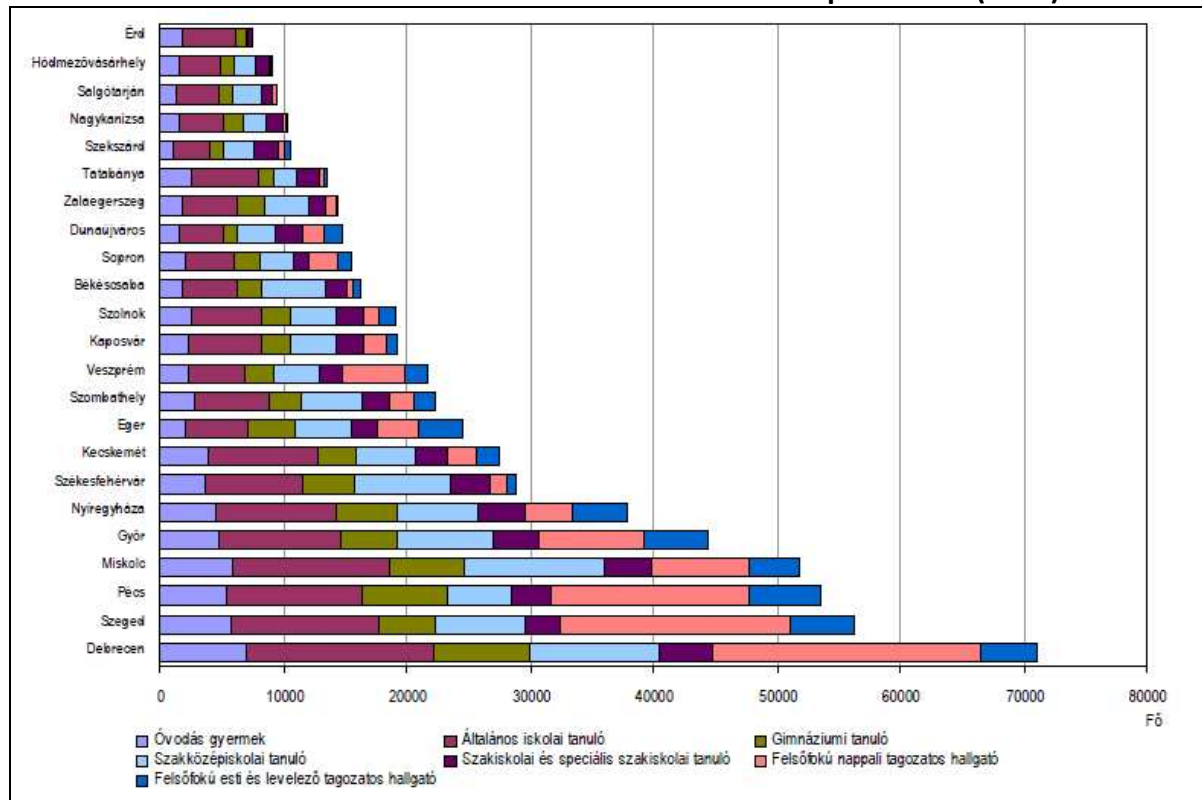
Forrás: KSH Megyei Jogú Városok 2012.

12. ábra

A gazdaság fő helyi erőforrása mindenekelőtt az **oktatás** – e tekintetben Zalaegerszeg is, mint minden megyeszékhely koncentrálja az oktatási intézményeket. Összevetve a megyeszékhelyek, ill. megyei jogú városok adatait, jelentős különbségek láthatók az egyes városok között. Zalaegerszeg vonatkozásában mindenekelőtt a felsőfokú oktatásban részt vevők viszonylag szűk rétege emelhető ki – e tekintetben a régióban csak Nagykanizsát megelőzve:



Az oktatásban részt vevő diákok száma oktatási típusonként (2010)

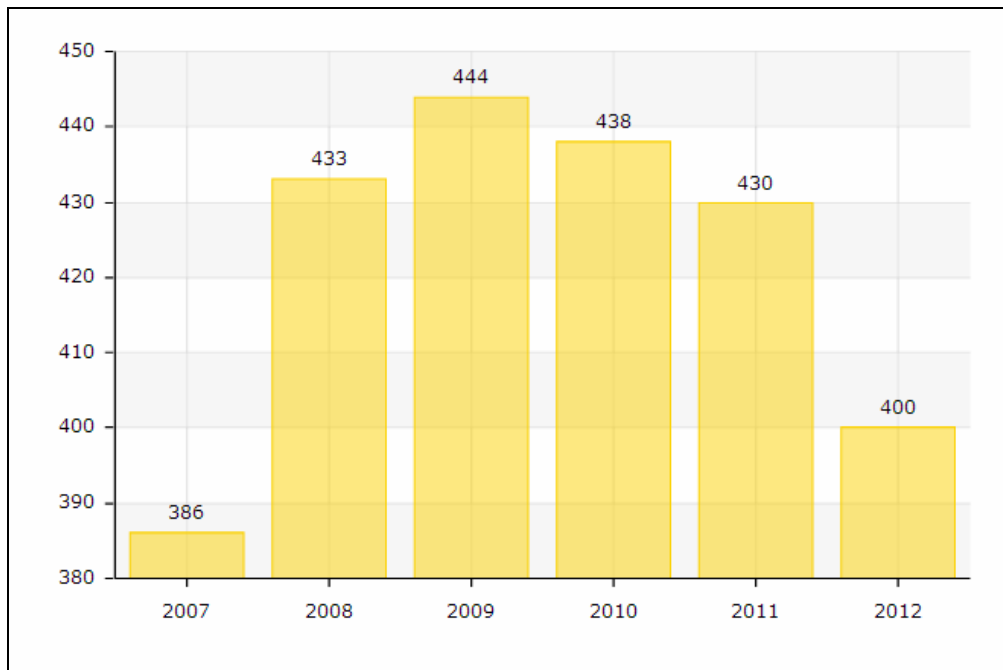


Forrás: KSH Megyei Jogú Városok 2012.

13. ábra

A munkaerő-potenciál szempontjából kiemelt jelentősége van a **bölcsődés/óvodás korosztály elhelyezésének** is, hiszen ennek révén biztosítható mindenekelőtt a kisgyermekes szülők munkába állása. Zalaegerszeg 4 bölcsődéjében a bölcsődések száma a következőképpen alakult:

Bölcsődések száma Zalaegerszegen (2007-2012)

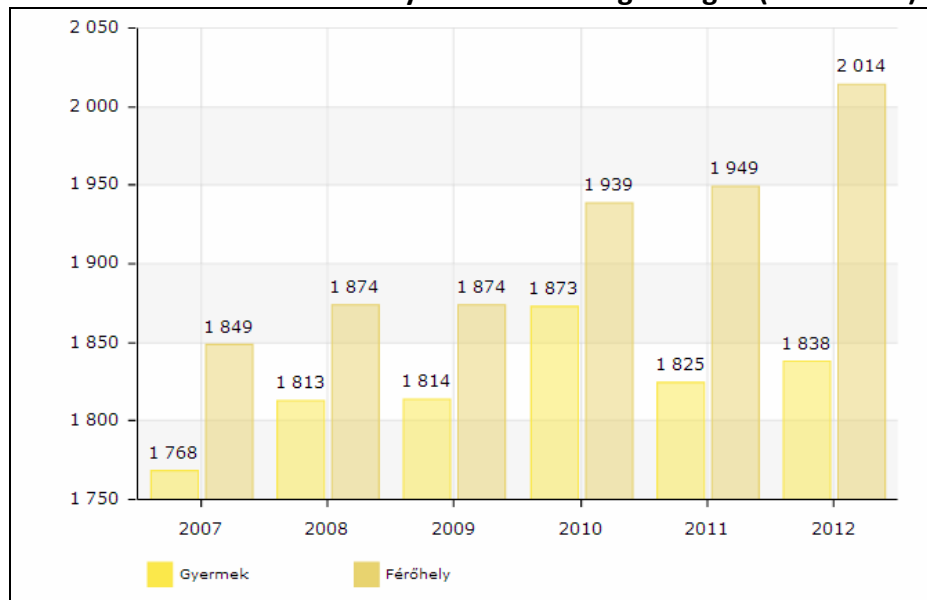


Forrás: KSH/TEIR

14. ábra

Zalaegerszeg 15 óvodai feladatellátási hellyel rendelkezik, ahova 2012-ben 1838 gyerek került beíratásra:

Óvodások és óvodai férőhelyek száma Zalaegerszegen (2007-2012)



Forrás: KSH/TEIR

15. ábra



1.4.1. A városi infrastruktúra állapota

A lakásállománnyal való ellátottságot tekintve az utóbbi bő egy évtized trendjének megfelelően a laksűrűség (100 lakosra jutó lakosok száma) jellemzően csökkenő értéket mutat – vagyis, összefüggésben a demográfiai trendekkel, **a népesség kevésbé zsúfolt lakásokban él:**

Település	Laksűrűség (2001)	Laksűrűség (2010)
Zalaegerszeg	267	241
Nagykanizsa	254	229
Szombathely	262	233
Sopron	249	238
Győr	253	233

Forrás: KSH Megyei Jogú Városok 2012.

Régiós összehasonlításban a laksűrűség csökkenése valamennyi megyei jogú város esetén fennáll. A legkevésbé előnyös helyzetben ugyanakkor e mutató tekintetében továbbra is Zalaegerszeg van.

A **közműellátottságot** és **lakáshelyzetet** tekintve a zalaegerszegi lakásállomány a következő jellemzőkkel bír:

A zalaegerszegi lakásállomány főbb jellemzői (2012)		
Az egyszobás lakások száma (db)	2 323	9,0%
A kétszobás lakások száma (db)	11 073	42,7%
A hámszobás lakások száma (db)	8 044	31,0%
A négy és több szobás lakások száma (db)	4 488	17,3%
Mindösszesen lakások száma (db)	25 928	
Kábeltelevíziós hálózatba bekapcsolt lakások száma (db)	21 013	81,0%
Rendszeres hulladékgyűjtésbe bevont lakások száma (db)	25 715	99,2%
A közüemi szennyvízgyűjtő-hálózatba (közcsatornahálózatba) bekapcsolt lakások száma (db)	21 031	81,1%
Közüemi ivóvízvezeték-hálózatba bekapcsolt lakások száma 2012 (db)	22 551	87,0%

Forrás: KSH/TEIR

Mint látható, Zalaegerszeg lakásállományában a **kétszobás lakások vannak döntő többségben** (42,7%), melyet második helyen követnek a hámszobás lakások, míg csupán



egyszobás a lakások 9%-a. Érdekes – s negatív irányban kiugró adat -, hogy Zalaegerszeg esetén az **ivóvízhálózatra való rákötés még nem érte el a 100%-ot**; ez a megyei jogú városok esetén csupán Salgótarján esetén volt így³². Hasonlóképp nem teljes a szennyvízhálózatra kötöttség sem a településen.

Ezzel szemben a **gázhálózat kiépítettsége** – Nagykanizsa és Szeged mellett – Zalaegerszegen **országosan is a legmagasabb szintű**, köszönhetően a város olajipari központ jellegének.

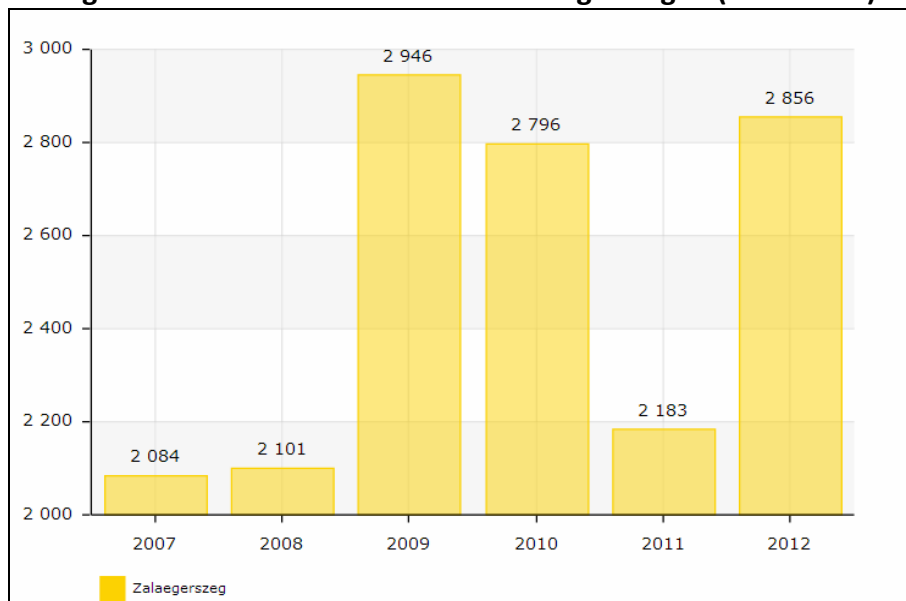
1.4.2. A foglalkoztatási helyzet

51

A **foglalkoztatási adatokat** megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy gazdasági aktivitás terén is lemaradásban van Zala megye a régióhoz képest. A munkanélküliségi ráta 2013. év végén meghaladta a 11%-ot³³, mely jelentősen kedvezőtlenebb Vas megye 6,5%-os és Győr-Moson-Sopron megye 4,3%-os értékéhez képest. (Az országos átlag 9,1% volt.)

A **megyeszékhely munkanélküliségi adatai** 2007-2012 között egy erőteljes felfutást követő visszaesést (2011), majd újbóli emelkedést mutatnak:

Regisztrált munkanélküliek száma Zalaegerszegen (2007-2012)



Forrás: KSH/TEIR

16. ábra

³² Forrás: KSH Megyei Jogú Városok 2012.

³³ Forrás: KSH



A legfrissebb, **2014 2. negyedéves** adatok szerint előzőekhez képest csökkenés mutatkozik, amennyiben a **Zalaegerszegen regisztrált munkanélküliek száma 2456 fő.**

Az alkalmazásban állók átlagkeresete - melynek értéke 180.350 Ft volt 2013. évben -, 15%-kal alatta maradt a régió átlagának, itt kiemelkedő a Győr-Moson-Sopron megye adata, ahol az átlag meghaladta a 235 ezer Forintot.

1.4.3. Az innovációra való képesség állapota

Zalaegerszeg gazdasági és **innovációs szempontból is jelentős fejlődésen ment keresztül** az előző években, évtizedekben. Ugyanakkor az innováció-orientált felsőoktatási és kutatási kapacitás még viszonylag gyenge, az innovatív cégek és folyamatok hatása visszafogott. Fontos lehetőséget rejt azonban a főleg gépiparhoz kötődő egyre innováció-tudatosabb hazai tulajdonú vállalkozói réteg (kis- és középvállalkozások egyaránt) megléte és fejlesztési elképzelései.

Egyértelmű lehetőséget jelent a **nyitott és kooperatív együttműködés** a gazdaságfejlesztő és különösen az innovációhoz kötődő szervezetek között. Ez a terület – az együttműködési készség és kultúra – nehezen mérhető úgynevezett „lágy” gazdaságszociológiai tényező, azonban jelentős versenyelőnyt generálhat. Az innovációhoz kötődő meghatározó hídképző vagy gazdaságfejlesztő szervezetek – ilyenek például (a felsorolás nem teljes és nem fontossági sorrendet jelez) a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, a Pannon Fejlesztési Alapítvány, a város által működtetett inkubátorház, a Pannon Novum Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség zalaegerszegi irodája, a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, a Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter (amelynek klasztermenedzsmentje ugyan soproni központú, de jelentős Zala megyei, illetve zalaegerszegi kötődéssel rendelkezik), a Pannon Gépipari Kutatás-fejlesztési Klaszter – közötti formális vagy informális kapcsolatok indirekt következtetések alapján egyértelműen fejlettnek, relatív jól működőknek mondhatóak.

Alátámasztásként érdemes megemlíteni, hogy a **Pannon Fa- és Bútoripari Klaszter a régió első akkreditált klasztere** lett, a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány a Pannon Novum Nyugat-dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség egyik tulajdonosa, vagy hogy ugyanez az innovációs ügynökség a felsorolt klaszterekkel több közös innovációs projektet valósított meg.

A városban zajló vállalkozásfejlesztési és innovációs feladatok sikeres ellátásának jó példáját adja a zalaegerszegi inkubátorház, ahol Gépipari Innovációs Központ is létesült, melyet a Pannon Fejlesztési Alapítvány. A központ különböző funkciókat lát el: otthont ad a Pannon Mechatronikai Klaszternek, itt működik a térségi gépipari K+F projektek előmozdításában



szerepet vállaló Technológiai Centrum, magában foglal egy szolgáltató és kutatóműhelyt, továbbá ipari mérőlabort is. Az elmúlt években megfigyelhető tartalmi szolgáltatásbővülés a pályázati tanácsadás, szellemi tulajdonvédelmi tanácsadás, kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek segítése. Erre azért is szükség van, mert a vállalkozások nagy része a teljes innovációs folyamat minden elemére vonatkozóan nem rendelkezik teljes körű ismeretekkel, így az iparjogvédelem, de főként a piaci hasznosítás, a marketing és üzletviteli tanácsadás, a menedzsment és forrásbevonás, exportra termelés témakörökben fontos a megfelelő szolgáltatások igénybe vételének lehetősége, valamint a közvetlen K+F+I tevékenység és a kutatói foglalkoztatásuk támogatása.

Az **innovációhoz szükséges városi infrastruktúra** tehát **adott**, hiszen az inkubátorház és az abban működő innovációs központ jól látja el funkcióit és további fejlesztések, bővítések várhatóak.

Ezek alapján a **gépiparra** fókuszáló városi innovációs folyamatok szervezeti és infrastruktúrális feltételekkel jól támogatottak és fontos tényezőként jelen vannak erős városi kötődéssel rendelkező innovatív vállalkozások is ezen a területen.

A kreatív iparágak és az információs technológia térbeli fókusza szintén kevésbé hangsúlyos, ezek tipikus példái lehetnek a kis létszámmal is működőképes, start-up ill. spin-off vállalkozások tevékenységének, ugyanakkor szinten minden, a régióban megtalálható jelentősebb iparágához és termelő tevékenységhez (könnyűiparhoz, élelmiszeriparhoz, stb.) kapcsolódhatnak.

A város innovációban érdekelt szereplőit 3 csoportokba sorolhatjuk: az innovatív vállalkozások, amelyek hasznosítják a tudást, a tudásgeneráló szervezetek (egyetemek, kutató szervezetek, egyéni feltalálók, stb.), valamint az innovációt támogató szervezetek (hídképzők), ehhez társulnak a kormányzati szervek és ágazati politikai döntéshozók, hatóságok és a képzéssel foglalkozó szervezetek. A három szereplői kör sokszor nem egyértelműen feleltethető meg egy-egy szervezettípusnak. Az európai és a hazai lemaradás fő oka abban keresendő, hogy bár nagy figyelmet fordítunk és relatív nagy forrásokat allokálunk a tudásgeneráló folyamatokra (K+F), nagyon kevésbé fókuszálunk a tudáshasznosításra, ami pedig az innováció lényegét jelenti, így Zalaegerszeg MJV estrében erre a területre kell fókuszálni. A K+F eredmények nagy részéből – részben forráshiány miatt – sosem lesz piaci eredmény, amivel így tulajdonképpen a K+F költségei sem térülnek meg. A tudás egy másik része pedig, azonos okokból nem hazánkban hasznosul. A következő időszakban ezért kulcskérdés lesz, hogy a tudáshasznosításra – a tényleges innovációra – fókuszált figyelem és források irányuljanak.



1.4.4. A KKV-szektor fejlődését meghatározó hazai és nemzetközi trendek

„A kkv-k az összes vállalkozás több mint 99%-át teszik ki, és több mint 90 millió munkavállalót foglalkoztatnak Európában. Gazdaságunk motorját jelentik, amelynek erősnek, versenyképesnek és innovatívnak kell lennie. Gyors cselekvésre van szükség a tagállamok részéről annak érdekében, hogy az európai kisvállalkozói intézkedéscsomagot teljes mértékben végrehajtsuk.”³⁴ - Antonio Tajani, az Európai Bizottság alelnöke, ipar- és vállalkozáspolitikai biztosa

54

A KKV-k jelentősége mind nemzetközi, mind hazai téren nem becsülhető túl kellőképpen – mindenekelőtt foglalkoztatottságban betöltött szerepük, helyi kötődésük miatt szerepük óriási – tk. nélkülözhetetlen – az egészséges struktúrájú helyi gazdaság kialakításában.

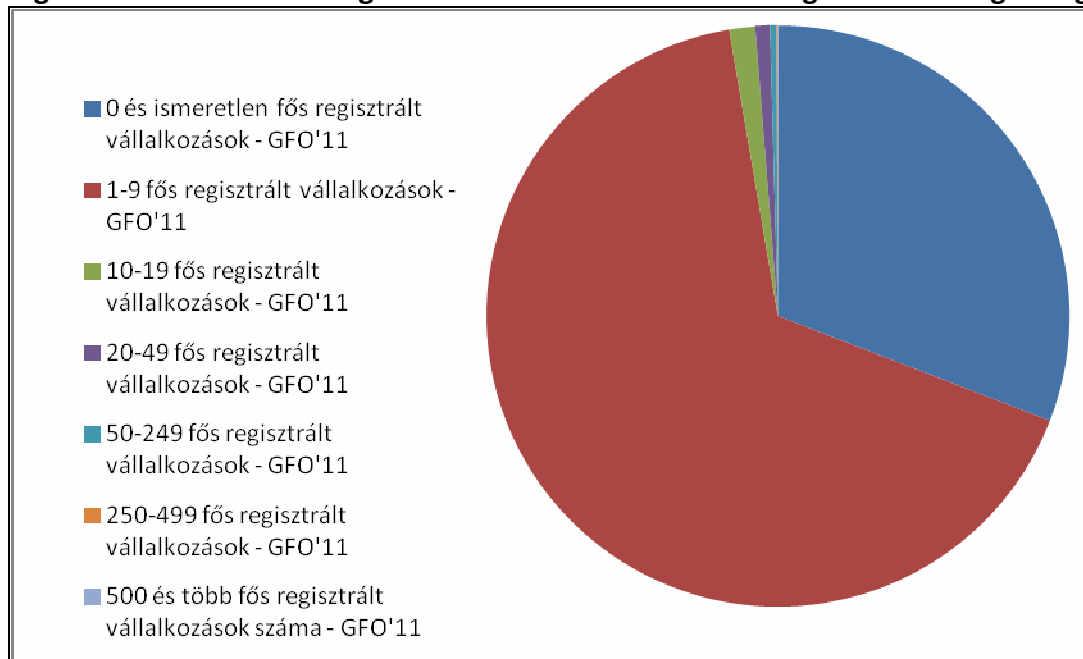
A foglalkoztatotti létszámot tekintve Zalaegerszegen is a kevésszámú, 10 alatti főt foglalkoztató vállalkozások vannak döntő túlsúlyban:

34

http://ec.europa.eu/magyarország/press_room/press_releases/20110223_az_euopai_kisvállalkozoi_intezkintezkedes_hu.htm 2011. 11. 02.



A regisztrált vállalkozások foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása Zalaegerszegen



Forrás: KSH/TEIR

17. ábra

Éppen ezért alapvető fontosságú, hogy a KKV-k fejlődésének elősegítése, érdekeik szem előtt tartása beépüljön a konkrét gazdaságfejlesztési cselekvésbe. E tekintetben a következő uniós és hazai intézkedések, programok szolgálhatnak mintául:

- **Small Business Act.** 2008-ban az Európai Tanács a korábbi programok eredményeit és hatásait szem előtt tartva bevezette a Small Business Actet (kisvállalkozói intézkedéscsomagot), hogy tovább erősítse a kkv-k fejlődését és versenyképességét. A Small Business Act társadalmi szemszögből közelít a vállalkozások felvirágoztatásához, fő elve szerint a feltételek sikeres megteremtéséhez elengedhetetlen a társadalom elismerése, támogatása. Az SBA másik elengedhetetlenül fontos eleme a vállalkozási kedv ösztönzése, éppen ezért az EU számos programot szentelt e cél megvalósítására.
- **Magyar Kormány Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020.** A stratégia mindenekelőtt a következő három célra fókuszál, a versenyképesség javítása érdekében:
 - Növekedési potenciál javítása
 - Külső finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés javítása
 - Támogató vállalati környezet



1.5. A helyi KKV-k és gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek szándékait meghatározó tényezők

A helyi gazdaságfejlesztési szereplők szándékai kérdőíves felmérésen alapuló kutatás keretében foglalhatók össze. A kutatás legfőbb célja az volt, hogy felmérje a helyi vállalkozások benyomásait, észleléseit, és a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek tapasztalatait, észrevételeit.

Vállalkozói oldalról választ kerestünk arra, hogy melyek a telephely választási motivációk, mennyire elégedettek a település szolgáltatásaival, melyek a vállalkozások fejlesztési elképzelései, tervei a jövőre nézve, mely tényezők korlátozzák a fejlesztési elképzelések megvalósítását, milyen az ismertsége a gazdaságfejlesztést támogató szervezeteknek és programoknak, valamint milyen ezekkel való kapcsolatuk és együttműködésük. A *gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezeteket* pedig arra kértük, hogy mondják el tapasztalataikat, benyomásaikat, és értékeljék az eddigi kezdeményezéseket, programokat és az intézményrendszer eredményességét.

Az *összesített eredmények* alapján kerestük a választ arra, hogy

- melyek lehetnek Zalaegerszeg város **fő kitörési pontjai** és,
- **lehetőségek versenyelőny tényezői**.

A kitűzött cél eléréséhez kétirányú kutatást végeztünk.

Kvalitatív technikával kétirányú mélyinterjú megkérdezést bonyolítottunk, s **kvantitatív technikával** online megkérdezést végeztünk a helyi vállalkozások körben.

- **A kutatás célterülete:** Zalaegerszeg.
- **A kutatás célcsoportja:** különböző ágazatban tevékenykedő, helyi mikro-, kis- és középvállalkozások, nagyvállalatok, valamint a gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetek.
- **A minta nagysága:** az online kérdőívet *85 helyi vállalkozás* töltötte ki, a mélyinterjút *11 vállalkozás vezetőjével/képviselőjével* és *5 gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezet vezetőjével* sikerült lebonyolítani.



- **A mintavétel ideje:** a mintavételi eljárás előkészületei már 2014. március elején elkezdődtek, de az adatgyűjtésre, s a mélyinterjúk konkrét lebonyolítására **2014. március 10-31.** között került sor.
- **A technikai lebonyolítás:** a mélyinterjúkhoz egy előre elkészített **interjúvázlat** készült. Az online megkérdezéshez az összeállított kérdőív kérdéseit a kerdoivem.hu oldalon rögzítettük, s a kitöltők online válaszoltak a kérdésekre.
- **Az elemzési technika:** Az eredmények bemutatása a mélyinterjúk technikához illeszkedően tartalomelemzés, az összegyűjtött információk cél szerinti elemzését tartalmazza. Az online megkérdezésnél alkalmazott adatfeldolgozó eszközök statisztikai jellegűek, melynek során viszonyszámok képzésére került sor. Az egyes ismérv típusok közötti kapcsolat feltárása kapcsán hipotéziseket fogalmaztunk meg, melyek igazolására összefüggés-vizsgálatokat végeztünk. Technikai eszközként az MS Excel és Word programok kerültek felhasználásra.

A mélyinterjúk megkérdezések főbb megállapításai a gazdaságfejlesztési szervezetek vonatkozásában:

- **Zalaegerszeg fő vonzereje földrajzi elhelyezkedése, turisztikai vonzerői és a megye „zöld” jellege.** Az *alapfokú szakképzés és jelenleg a felsőfokú képzés* is megfelelőnek értékelhető a városban. A diplomás képzésben kritikussá válhat a helyzet a Szombathelyen megnyitandó gépész- és villamosmérnök képzés miatt, amelynek okán Zalaegerszegen ugyanez a képzés leépüléssel fog járni. A város érdekérvényesítő képessége kívánnivalókat hagy maga után. Zalaegerszeg vonatkozásában jelentős *hátránnyá* vált a település rossz megközelíthetősége, az autópálya hiánya. A legfontosabb feladat az **infrastruktúra fejlesztése**. Ipari park, specializált inkubátorházak megléte fontos lenne a városban. Szintén lényeges lenne a 2014 és 2020 közötti uniós támogatásokra vonatkozó, regionális támogatási intenzitás (25%) növelése, új ipari területek kialakítása és azok publikálása, új befektetők betelepítése városi támogatással (pl. helyi adókedvezményekkel).
- **A befektetők városba vonzása** tekintetében azt kell átgondolni, hogy mely iparágakban lenne erre szükség. A nagy befektetők vonatkozásában ügyelni kell a munkaerő „elszívás” veszélyére, ami kedvezőtlen helyzetbe hozva e tekintetben a helyi vállalkozásokat. A jelenleg hanyatló iparágakat még újra lehetne építeni, mert Zalaegerszegen hagyománya van az élelmiszeriparnak és a könnyűiparnak is. Az elektronika területén is lehetne javítani a város helyzetén (a Flextronics leszálló ágban van), mivel ennek az ipárnak is vannak hagyományai Zalaegerszegen. A megkérdezettek problémaként említik, hogy városi szinten nem speciálisan kezelik a fejlesztendő területeket, és nincs elképzelés, hogy milyen irányban kellene a stratégiát kialakítani.



- **A gazdaságfejlesztéssel foglalkozó helyi szervezetek** a vállalkozások támogatására **jól kidolgozott koncepciókkal, programokkal rendelkeznek.** A stratégiai célok alapvetően teljesültek, a programok kihasználtsága megfelelő. Fontos lenne, hogy vidéken is elérhetőek legyenek az ÚSZT programok. A GOP és vidékfejlesztési programok nincsenek szinkronban, ezen kívül hiányoznak a kis összegű, fedezet nélküli pályázatok. Javasolt lenne egy előszűrés a pályázatok azonnali beadása helyett, ezenkívül szükséges a kereskedelemfejlesztés, az induló vállalkozások segítése és „emberi nyelvezetű” marketing alkalmazása. Sokat segítené, ha megvalósulna az a jelenleg még nem elfogadott terv az uniós forrásokkal kapcsolatban, amely szerint a kamarák (és így a vállalkozások) 100 m Ft-ig a forráselosztásba, azaz a források felhasználásába beleszólhatnak (ebben az esetben nem lenne címzetten kiírva a pályázatban, mire kerüljön felhasználásra).
- Az **innováció fejlesztése** kiemelt terület, az innovációs programok fejlesztése nagyon fontos lenne. Az elmúlt 8 évet tekintve a kkv-k fő törekvése a talpon maradás, és nem az innovációs tevékenység erősítése volt. Az innováció akadályai a forráshiány, ugyanakkor az is, hogy a vállalkozásoknál nincs olyan szakember, aki megfelelően össze tudna állítani egy fejlesztéshez kapcsolódó pénzügyi tervet (a ZMKIK részéről 2014-től kiemelt hangsúlyt kap az innovációs tevékenység támogatása tanácsadói szolgáltatás formájában). Probléma az is, hogy a vállalkozások sokszor nem tudják, hogy az adott tevékenység beletartozik a K+F körébe, és ahhoz forrás igénylésére lenne lehetőség. *A vállalkozások innovációs potenciálját az alábbi megoldásokkal lehetne fejleszteni:*
 - **Iskolában elkezdett tudatformálással,** a szakképzés fejlesztésével (az új szakképzéseknél szükség lenne céges támogató levélre a konkrét igények alátámasztására), duális szakképzés fejlődésével, a gyorsuló technológiai változások nyomon követésével.
 - **Tanácsadással,** a piaci lehetőségek megismertetésével, tréningek, rendezvények szervezésével, projektek, kutatásfejlesztési projektek indításával vállalkozó résztvevőkkel, adatbázis létrehozásával, együttműködéssel, fejlesztési tervekkel, kísérleti programokkal, INNOCEKK programmal.
 - **Innovációs központ létrehozásával.**
- A gazdaságfejlesztési intézményrendszer **hatékonyabb működéséhez szorosabb együttműködésre és rendszeres egyeztetésre, információcserére** van szükség, továbbá **meg kell szüntetni a párhuzamosságokat és a versenyhelyzetet** az egyes szervezetek között. *Közös rendezvények szervezésére, a jelenleg szétforgácsolt tájékoztatási*

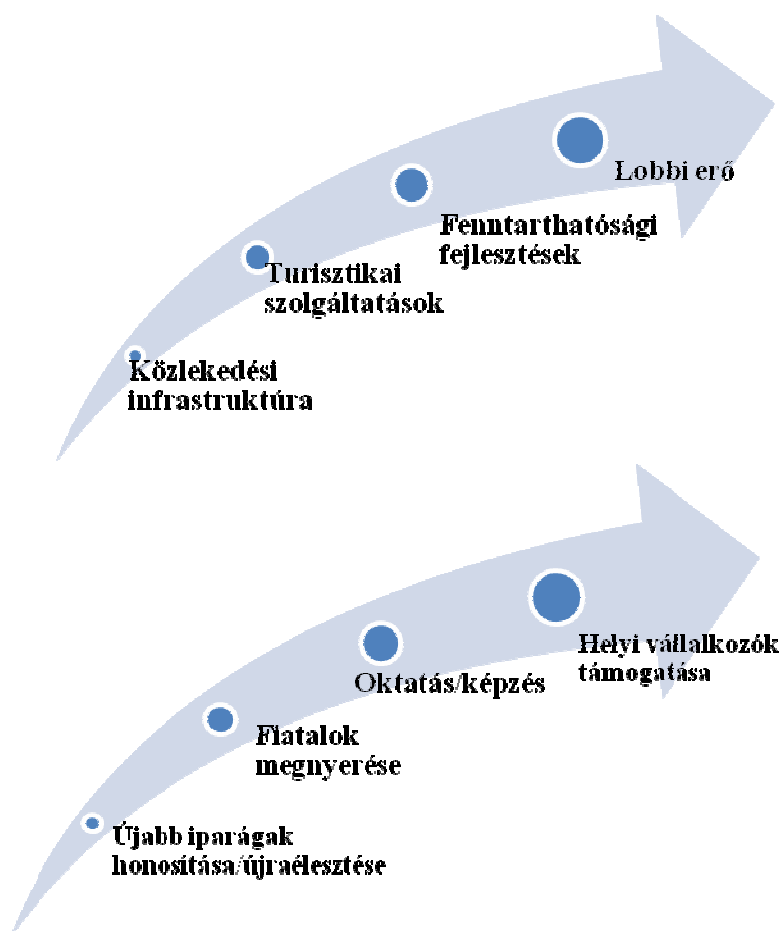


rendszer helyett közös (egységes arculat kialakításával) népszerűsítésre van szükség, illetve közös országos lobbitevékenység indokolt. A város vezetése részéről szükséges lenne egy vállalkozóbarátabb, a vállalkozói igényeket befogadó, szolgáltatás elvű szemlélet, és megfelelő lobbitevékenység. A vállalkozások oldaláról a gazdasági szervezetekkel való együttműködés, a különböző programokon való aktív részvétel erősítésére lenne szükség.

A mélyinterjúk megkérdezések főbb megállapításai a vállalkozások vonatkozásában:

A mélyinterjúk tapasztalatai alapján összefoglalva vettük sorra a lehetséges kitörési pontokat.

59



Forrás: 2014. évi primer kutatás eredményei alapján

18.ÁBRA: LEHETSÉGES KITÖRÉSI PONTOK



Közlekedési infrastruktúra: elengedhetetlen, hogy a város minél több autópályához kapcsolódjon, és javítani szükséges Sármellék elérhetőségét is.

Turisztikai szolgáltatások: a „Göcsej Brand” kiépítése, s megfelelő pozicionálása ígéretes lehet. Olyan idegenforgalmi értéket kell találni, ami nem szezonális, mivel a tengerpartok közelsége, Hévíz és a Balaton közelsége nagy elszívó erőt jelent. Egyre jelentősebb a cseh és az orosz turisták aránya. Meg kell találni azokat a részterületeket, amelyek sikeresek lehetnek. Mivel kevés attrakció található a városban, így **vonzó élményelemek** és sok program szükséges a táj adottságainak kihasználásához.

60

Érdemes fókuszálni az **egészségturizmusra és gyógyturizmusra** is, hiszen Zalaegerszeg kórháza és egészségügyi létesítményei, mint kiemelt régiós központi kórház kiváló lehetőséget biztosítanak ennek megvalósításához (kardiológia, szívcentrum, fogászati szolgáltatások, stb.). Ezzel is növelhető mind a belföldi, mind a külföldi turisták száma. A megkérdezettek fejlesztendőnek ítélték a **konferenciaturizmust** is (pl. orvoskonferenciák).

A régióban a természeti környezet adottságaira kellene támaszkodni, és nem feltétlenül a milliomos kört, hanem a középosztályt kellene megcélozni. Zalaegerszeg ugyan nem turisztikai központ, de **turisztikai kiindulópontként működhetne**, s erre lehet a környékbeli turisztikai lehetőségeket ráfűzni (közel van Zalakaros, Sárvár, Hévíz, a sármelléki reptér, Zalacsányon a golfpálya, az Őrség, amelyet sportolási, lovaglási lehetőségekkel, kutyatábor szervezéssel, stb. lehetne kiegészíteni). Mindenképpen szükséges lenne a szálláshelyfejlesztés, mivel nincs megfelelő szálláslehetőség a városban.

Ökováros-projekt: országos szinten élenjáró a gázprogram – szennyvízből metángáz, illetve a busz-program gyakorlatias eredményekkel, hisz alacsonyabb az üzemeltetési költség és a fogyasztás. A projekt továbbvitele javasolt, s koncentrálni kellene további fenntarthatósági fejlesztésekre is. Meghatározó kincsünk a meleg víz, erre építve is több fejlesztést lehetne megvalósítani.

Lobbyi erő: a cégvezetők többsége Zalaegerszeg érdekérvényesítő képességét fejlesztendőnek ítélte.

A támogatás **lobbi támogatás** legyen, ami azt eredményezné, hogy az országosan rendelkezésre álló lehetőségek eljutnának helyi szintre, és a helyi vállalkozásokhoz is. Az ipar-gépipar kitörési pont lehet, így erősebb lobbitevékenység szükséges a felsőfokú képzésért is ezen a területen.

Újabb iparágak honosítása/újraélesztése: a gépiparon, járműiparon és villamosiparon kívül szükség lenne más iparágakra is (élelmiszeripar, textilipar).



Helyi vállalkozások támogatása: fontos lenne, hogy a helyi vállalkozásokat vonják be a beruházásokba, főleg a közberuházásokba. A helyi vállalkozások fejlődési lehetőségei megvannak, csak segíteni kell őket versenyképes helyzetbe hozni. Ehhez szükség van piacra. Piac lehet a zöld iparág – saját szükségletek biztosítása és a kereskedőházak felélesztése.

A városvezetés helyi vállalkozások iránti elkötelezettségét igazolja, hogy saját pénzügyi finanszírozó társaságot hoztak létre. Az elképzelés példaértékű, azonban nem megfelelő időpontban realizálódott. Az MNB Növekedési Hitel mellett azonban nem tudnak versenyképesen működni. Az MFB-s forrásokhoz képest a NHP feltételrendszere sokkal kedvezőbb jelenleg. Emellett a szereplők az uniós forrásokra várnak, a kihelyezések viszont még nem eléggé intenzívek.

A fiatal generáció felkarolása: a fiatalok akkor maradnak egy városban, ha kiszolgálják az igényeiket, és megfelelő lehetőségek (kultúra, sport stb.) biztosítottak a számukra. A város által jelenleg nyújtott lehetőségek nagyon alacsony színvonalúak, nincsenek nívósabb helyek, nívósabb szórakozási lehetőségek. Ebben kell erősíteni Zalaegerszeg kínálatát.

Lehet építeni a lokálpatriotizmusra, egyrészt feléleszteni a vállalkozó kedvet, másrészt visszacsábítani azokat a zalaegerszegi születésű és kötődésű szakembereket, akik más városban/országban építették idáig a karrierjüket (Ratkó- generáció).

Oktató, gyakorló központok: hasonló profilú oktatási intézmények együttműködésére, és összekapcsolására a cégekkel lenne szükséges, akár közös projektek megvalósításával, amely fontos alapot biztosíthatna a duális képzési rendszernek.

Ipari parkok feltöltése: egyrészt új befektetők megnyerése lenne szükséges, másrészt ki kellene dolgozni azt is, hogyan lehetne ide csábítani a meglévő cégeket.

Az online kérdőíves felmérés főbb tapasztalatai:

- A kitöltők többsége **mikro-és kisvállalkozás** volt. A középvállalkozások és nagyvállalatok aránya 9,4%.
- Az elért vállalkozások **tevékenységi köre változatos**, egyedül gyógyszergyártással foglalkozó vállalkozás nem szerepelt a mintában.
- A vállalkozási forma tekintetében a **Kft.** került többsége, ezt követik az **egyéni vállalkozók**.
- A kitöltő vállalkozások **86%-a magyar tulajdonban** van.
- A megkérdezés alanyainak közel 70%-a több mint 10 éve, ebből közel 6% több mint 30 éve került megalapításra.
- A válságot követő időszakban a vállalkozások többségénél fókuszba került a költségracionalizálás, ami nem véletlen, hiszen a vállalkozások többségének a



fennmaradásért kellett küzdeniük. **Biztató** képet mutat, hogy az elmúlt 2 évben elindultak újra a termék és szolgáltatásfejlesztések, s a prioritások tekintetében dobogós helyre kerültek az ingatlan vásárlással, fejlesztéssel kapcsolatos beruházások megvalósítása. Ez jelzi, hogy lassan élénkül a beruházási kedv.

- Az elmúlt években a legkevesebb figyelem a saját K+F-re, a szervezetfejlesztésre, a fenntarthatósági fejlesztésekre és piaci innovációkra esett. Napjaink új trendjeinek és kihívásainak pedig csak úgy lehet megfelelni, ha fenti tényezők fejlesztése is minél több vállalkozásnál a középpontba kerül.
- A megkérdezettek a fejlesztések forrásaként egyáltalán nem vettek igénybe **kockázati tőkét és üzleti angyal befektetést**, a többség a forrást saját erővel és a mikrohitel programmal párosítva biztosította. Magas azok aránya is, akik kizárólag saját erőből valósították meg beruházási elképzeléseiket.
- Az elmúlt években az alábbi fejlesztéseket **leginkább akadályozó tényezőket** sorakoztatták fel a kitöltők: magas adó- és TB terhek, forráshiány, állami szabályozás kiszámíthatatlansága, bürokratizmus és recesszió.
- Az elkövetkező 7 évre a kitöltő vállalkozások többsége (62,3%) 20 millió forint alatti fejlesztést tervez. Meghatározó az 50 millió forint feletti fejlesztést tervezők aránya (17,8%) is. Mindössze a megkérdezettek 5,9%-ának nincs fejlesztési terve és elképzelése.
- Biztató, hogy az elmúlt években megjelent fejlesztési irányokra (termék és szolgáltatásfejlesztés, ingatlan vásárlás/bővítés, technológiafejlesztés) a jövőben is építenek a vállalkozások, s a válság után előtérbe kerülő költségracionalizálás is a fókuszban marad.
- A jövőre vonatkozóan az elmúlt időszakhoz hasonlóan az alábbi fejlesztéseket **leginkább akadályozó tényezőket** azonosítottuk: forráshiány, magas adó-és TB terhek, állami szabályozás kiszámíthatatlansága, bürokratizmus és túlzott adminisztráció. A fenti problémák tehát továbbra sem tekinthetők megoldottnak.
- A felsorakoztatott települési szolgáltatások többségével **közepesen elégedettek** a vállalkozások. Legelégedetlenebbek a környezettudatos energiagazdálkodás lehetőségével. A turisztikai szolgáltatásokra, sport, kulturális lehetőségekre, a környezettudatos energiagazdálkodás, az oktatás, képzési lehetőségekre **kiemelten fókuszálni kell a vállalkozásoknak**.
- A gazdaságfejlesztő szervezetek közül a legtöbben a Kereskedelmi és Iparkamarát, a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítványt, az inkubátorházakat, a Városfejlesztő Zrt-t és a tudásközpontokat ismerik. A kitöltő vállalkozások többsége a kamarákkal, kiemelten a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával, a Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvánnyal és a fejlesztési ügynökségekkel áll kapcsolatban.
- A legismertebb **gazdaságfejlesztő programokra** pedig az alábbiakat jelölték meg a vállalkozások: Új Széchenyi Terv, Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, MNB Növekedési Hitelprogram.



- Az összefüggésvizsgálat kiinduló hipotéziseit az alábbi táblázat rendszerezi:

Hipotézisek
<i>H1: Statisztikai értelemben mutatható ki összefüggés a vállalkozás mérete és az elmúlt 10 évben végrehajtott fejlesztések típusa között.</i>
<i>H2: Statisztikai értelemben mutatható ki összefüggés a vállalkozás mérete és az elmúlt időszakban észlelt, fejlesztést <u>leginkább</u> korlátozó tényezők között.</i>
<i>H3: A vállalkozás méret szerinti klasszifikációja meghatározta a fejlesztést korlátozó tényezőkre adott értékelést.</i>
<i>H4: A vállalkozás mérete és a működési időtartama között van összefüggés. Minél nagyobb a vállalkozás, annál hosszabb ideje képes a piaci fennmaradásra.</i>
<i>H5: A vállalkozás működési időtartama meghatározta a fejlesztést korlátozó tényezőkre adott értékelést. A régebb óta működő vállalkozások kevésbé érzékenyek a fejlesztést akadályozó tényezőkre.</i>
<i>H6: A vállalkozás működési időtartama meghatározta az elmúlt 10 évben végrehajtott fejlesztések típusát.</i>

Forrás: primer kutatás eredményei

- A vizsgálat eredményei alapján az alábbi megállapításokra jutottunk:
 - Az elmúlt 10 év fejlesztései vonatkozásában a **vállalkozás mérete** a fejlesztési területek közül a *fenntarthatósági fejlesztések, a szervezetfejlesztés, a piaci innovációk, valamint a saját K+F vonatkozásában volt* (közepes mértékben) **meghatározó** (H1 hipotézis részben igazolódott). Ezeknél a fejlesztéseknél a legkevésbé a kisvállalkozások voltak aktívak. A fenntarthatósági fejlesztések és a piaci innovációk vonatkozásában a mikrovállalkozások, a szervezetfejlesztésben a nagyvállalatok, a saját tevékenységi körben végzett kutatás, fejlesztés esetén a legkisebb és a legnagyobb méretű vállalkozások együttesen jártak élen (H1 hipotézis részben igazolódott).
 - A minta vonatkozásában **nem vállalkozási méretfüggő** az, hogy a vizsgált fejlesztést akadályozó tényezőket a vállalkozások adott esetben a **fejlesztést leginkább korlátozó tényezőnek tekintették** (H2 hipotézis nem igazolódott).
 - A **fejlesztést eddig akadályozó egyik tényező értékelése sem tekinthető a vállalkozói méretspecifikáció által meghatározottnak**, vagyis az ezen kívüli tényezők befolyásolták jelentőségüket, szerepüket a vállalkozások életében (H3 hipotézis nem igazolódott).
 - A vállalkozások **működési időtartama és mérete között közepes a kapcsolat**. A méretkategória növekedésével párhuzamos nő a piaci jelenlét időtartama



- is, vagyis a nagyobb méretű vállalkozások túlélési esélyei jobbak a piacon (H4 hipotézis igazolódott).
- A vállalkozás **működési időtartama nem befolyásolta a fejlesztést korlátozó tényezőkre adott értékelést**, vagyis az akadályozó tényezők jelentősége **nem függ** a vállalkozás szempontjából attól, **hogy mióta van jelen a piacon** (H5 hipotézis nem igazolódott).
 - Az elmúlt 10 év fejlesztései vonatkozásában a **vállalkozás működési időtartama** a fejlesztési területek közül *a fenntarthatósági fejlesztések, a termék és/vagy szolgáltatásfolyamatok optimalizálása, a szervezetfejlesztés, a piaci innovációk, valamint a saját K+F* vonatkozásában volt (közepes mértékben) meghatározó, és szintén (közepes mértékben) volt szerepe abban, hogy a vállalkozás nem hajtott végre fejlesztést semmilyen területen. Nagyon szoros az összefüggés a piaci jelenlét időtartama és az *eszközbeszerzések* között. Minél régebben működik egy vállalkozás annál inkább jellemzőbbé válnak a fenti fejlesztési megoldások. Fordított a tendencia azoknál a vállalkozásoknál, ahol nem történt fejlesztés az elmúlt években. Kizárólag az eszközbeszerzés vonatkozásában volt aktivitás a néhány éve működő cégek esetében is (H6 hipotézis részben igazolódott).
- A hipotézisvizsgálat eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

Hipotézis	Eredmény
H1: Statisztikai értelemben mutatható ki összefüggés a vállalkozás mérete és az elmúlt 10 évben végrehajtott fejlesztések típusa között.	A hipotézis részben igazolódott . Az elmúlt 10 év fejlesztései vonatkozásában a vállalkozás mérete a fejlesztési területek közül <i>a fenntarthatósági fejlesztések, a szervezetfejlesztés, valamint a saját K+F</i> vonatkozásában volt (közepes mértékben) meghatározó. Ezeknél a fejlesztéseknél a legkevésbé a kisvállalkozások voltak aktívak.
H2: Statisztikai értelemben mutatható ki összefüggés a vállalkozás mérete és az elmúlt időszakban észlelt fejlesztést <u>leginkább</u> korlátozó tényezők között.	A hipotézis nem igazolódott . A minta vonatkozásában nem vállalkozási méretfüggő az, hogy a vizsgált fejlesztést akadályozó tényezőket a vállalkozások adott esetben a fejlesztést leginkább korlátozó tényezőknek tekintették.
H3: A vállalkozás méret szerinti klasszifikációja meghatározta a fejlesztést korlátozó tényezőkre adott értékelést.	A hipotézis nem igazolódott . A fejlesztést eddig akadályozó egyik tényező értékelése sem tekinthető a vállalkozói méretspecifikáció által meghatározottnak, vagyis az ezen kívüli tényezők befolyásolták jelentőségüket, szerepüket a vállalkozások életében.
H4: A vállalkozás mérete és a	A hipotézis igazolódott .



működési időtartama között van összefüggés. Minél nagyobb a vállalkozás, annál hosszabb ideje képes a piaci fennmaradásra.	A vállalkozások működési időtartama és mérete között közepes a kapcsolat. A méretkategória növekedésével párhuzamos nő a piaci jelenlét időtartama is, vagyis a nagyobb méretű vállalkozások túlélési esélyei jobbak a piacon.
H5: A vállalkozás működési időtartama meghatározta a fejlesztést korlátozó tényezőkre adott értékelést. A régebb óta működő vállalkozások kevésbé érzékenyek a fejlesztést akadályozó tényezőkre.	A hipotézis nem igazolódott . A fejlesztést eddig akadályozó tényezők jelentősége nem függ a vállalkozás szempontjából attól, hogy mióta van jelen a piacon.
H6: A vállalkozás működési időtartama meghatározta az elmúlt 10 évben végrehajtott fejlesztések típusát.	A hipotézis részben igazolódott . Az elmúlt 10 év fejlesztései vonatkozásában a vállalkozás működési időtartama a fejlesztési területek közül <i>a fenntarthatósági fejlesztések, a termék és/vagy szolgáltatásfolyamatok optimalizálása, a szervezetfejlesztés, a piaci innovációk, valamint a saját K+F</i> vonatkozásában volt (közepes mértékben) meghatározó, és szintén (közepes mértékben) volt szerepe abban, hogy a vállalkozás nem hajtott végre fejlesztést semmilyen területen. Nagyon szoros az összefüggés a piaci jelenlét időtartama és az <i>eszközbeszerzések</i> között. Minél régebben működik egy vállalkozás annál inkább jellemzőbbé válnak a fenti fejlesztési megoldások. Fordított a tendencia azoknál a vállalkozásoknál, ahol nem történt fejlesztés az elmúlt években. Kizárólag az eszközbeszerzés vonatkozásában volt aktivitás a néhány éve működő cégek esetében is.

Forrás: primer kutatás eredményei



4. Stratégiai célok meghatározása

4.1. Városok sikeres stratégiái³⁵

A nehézségekkel, elsősorban foglalkoztatási problémákkal küszködő közösségek, települések vezetői gyakran az egyetlen reményüket a gazdaságfejlesztés területén nagy termelő vállalatok bevonásában remélik, annak érdekében, hogy fellendítsék a városukat. Magyarországon is a nagy gyártó vállalatok, mint pld. Audi, Mercedes, Flextronics, stb. mind hozzájárultak ahhoz, hogy a városvezetők ilyen ipari gyártó vállalatokat próbáljanak meg betelepíteni. Nagyon sok város biztos abban, hogy az ő nagy áttörésük már közvetlen közelben van, ehhez csak megfelelő pénzügyi támogatási eszközöket és marketinget kell alkalmazni. Annak, hogy ilyen stratégiákban bíznak, van egy nagyon szerencsétlen hatása is, mégpedig az, hogy sok közösség alul értékeli, vagy nem érti meg az erős helyi gazdaság más elemeinek kiemelt fontosságát. Vállalkozások mentorálása, organikus fejlesztése, a mikro és kisvállalkozások felkarolása, a vállalkozói szemlélet elősegítése, az innováció támogatása, turizmusfejlesztés, vagy pld. az élhető város képének kialakítása, nagyon kis figyelmet kap az ipartelepítéssel szemben. Még ennél is jelentősebb az a hatás, hogy a helyi vezetők alig fordítanak figyelmet a társadalom építésére, és a polgári közösségek fejlesztésére. Hogy másképpen fogalmazzuk, sok település túlhangsúlyozza a marketinget és az értékesítési feladatokat, azaz előtérbe helyezi a „nagy ipar betelepítését”, ezzel szemben csak kis figyelmet fordítanak a termékfejlesztésre, azaz a helyi társadalom életminőségének fejlesztésére. Mindazonáltal a sikeres városok, a prosperáló városi gazdaság, az erős közösségen alapul.

Stratégiák:

A városok sikeres fejlesztési stratégiái jellemzően tartalmazzák a következő elemeket:

1. Erős, és szerteágazó irányítás, amely széles bázison alapul, együttműködő és befogadó
2. Meg kell határozni a helyi értékeket, és olyan stratégiai terveket kell létrehozni, amely ezeken a helyi értékeken alapul.
3. Együttműködést kell létrehozni más településekkel, hogy kihasználják az együttműködésben rejlő szinergiákat.

³⁵ Joe A. Sumners PhD.: Strategies for Small Town Success 2009



A. Vezetés:

A sikeres helyi közösségeknél megfigyelhető a közösségek vezetésének, irányításának fontossága. A helyi vezető, azaz hagyományosan a polgármester, mint fő helyi problémamegoldó, át kell adja a szerepét egy más típusú vezető modellnek, amely katalizátor, összekapcsoló és konszenzus építő feladatokat lát el. Ez az új vezetői modell felismeri, hogy a vezetés nem néhány választott hivatalnok, vagy üzleti vezető feladata. Ezzel szemben a sikeres vezetés ma már sokkal inkább a tudás, a tehetség gondozását, kibontakozásának elősegítését szolgálja. Mindezt úgy teszi, hogy a társadalom egészének az igényeit, jövőképét is figyelembe veszi.

B. Helyi értékek:

Stratégiai tervezés. Van egy régi mondás, amely így szól: Ha nem tudod merre akarsz menni, minden út odavisz. A jól teljesítő közösségek, települések polgári vezetői és döntéshozói tudják merre tartanak. A gyors társadalmi, kulturális és műszaki változások idején proaktív megközelítésre van szükség annak érdekében, hogy teljesítsük a jelenlegi és a jövőben felmerülő problémák által támasztott feladatokat. Ők stratégiai tervezési folyamatokban vesznek részt, ilyen folyamatokat indítanak el, hogy meghatározzák: mi teszi egyedülállóvá az ő településüket, és meghatározzák, hogyan vegyék hasznát az egyedülálló lehetőségeknek, egyedülálló forrásoknak, mint pl. egy folyó, egy domb, vagy különleges történelmi múlt. Ennek a folyamatban az eredménye egy olyan stratégiai terv, amely meghatározza a település prioritásait, és aláhúzza, hangsúlyozza azokat a különleges stratégiákat, amelyek biztosítják a rendelkezésre álló eszközök, adottságok legjobb kihasználását, és megoldást jelentenek a helyi kihívásoknak, helyi problémákra. Ez mintegy térképként szolgál a jövőre nézve, és mérföldköveket ad a helyi társadalom fejlődéséhez.

A stratégiai tervezés haszna nem csak a végtermékben jelenik meg, valójában a stratégiai tervezés egyik leghasznosabb aspektusa maga a tervezési folyamat. A sikeres tervezési folyamat összehozza a szereplők nagyon is különböző személyekből álló csoportját, akik a helyi társadalom, a település olyan alapvető kérdéseire keresik a választ: hol vagyunk?, hová akarunk eljutni?, és hogyan jutunk oda? Egy ilyen folyamaton kívül általában kevés olyan alkalom adódik, ahol ezek a személyek összejönnek, és megbeszelnék jövőképüket, álmaikat, megosztanák tudásukat, látásmódjukat és ötleteiket, aggodalmaikat. Szélesebb értelemben véve stratégiai tervezés egy csomópont, vagy útkereszteződés, és az egyik legjobb eszköz arra, hogy építse és erősítse a kapcsolatokat.



C. Helyi és regionális együttműködés:

Kössük össze a helyi szereplőket, és egyesítsük erőinket a szomszédokkal.

Tervezéstől a tevékenységig.

A folyamatnak nem kell lezárulnia a stratégiai terv elkészültével. Ha így lenne, ez nem hozná meg a szükséges eredményeket. Egy olyan tervet eredményezne, amely jól néz ki papíron, azonban kizárólag a port gyűjtené a polcon. Hogy ezt megelőzzük, a helyi társadalomnak léte kell hoznia egy olyan szervezetet, amely biztosítja, hogy a terv valójában megvalósításra is kerül. Ez a csoport, amely a helyi önkormányzat, a helyi vállalkozások, vállalatok, oktatási intézmények, egyházi intézmények képviselőiből álljon, rendszeresen találkozzon annak érdekében, hogy figyeljék az előrehaladást és megtegyék a szükséges módosításokat, biztosítva ezáltal, hogy a terv továbbra is a társadalom prioritásait és szükségleteit szolgálja.

A csoport értéke nem abban rejlik, hogy végig nézi a helyi társadalom céljait, és kipipálja az egyes pontokat. Ez a csoport egy fontos központot jelenthet, ahol a tagoknak lehetőségük nyílik az együttgondolkodásra, együtt-munkálkodásra és cselekvésre. A legtöbb település nagyon sok kiváló személlyel, programmal, projekttel rendelkezik. Minden helyi település rendelkezik legalább valamilyen intézményi háttérrel. Úgymint önkormányzat, egyházak, iskolák, polgári klubok, és kamarák. Azonban sajnos túlságosan gyakran megfigyelhető, hogy egyes személyek és egyes szervezetek egymástól függetlenül dolgoznak, ahelyett, hogy egymással összhangban cselekednének. A valóban nagy teljesítményű települések azok, amelyek megteremtik azokat a „kereszteződéseket”, ahol az egyes szereplők, egyes vezetők a különböző szervezetek és intézmények részéről találkozhatnak és együttműködhetnek a közös célok megvalósítása érdekében.

A szövetség más önkormányzatokkal a korlátozott erőforrások kihasználása érdekében.

A városoknak és a körülöttük lévő kisebb településeknek együtt kell működniük annak érdekében, hogy elérjék a kritikus tömeget, mind adófizetők, mind vezetők, pénzügyi erőforrások, infrastruktúra és képzett munkaerő vonatkozásában. Tehát ha a városok fejlődni szeretnének, egyesíteni kell erejüket és együtt kell dolgozni. A szomszéd vár települését csak a focimeccsen kell ellenségnek tekinteni.

Általában szükség van a gazdaságfejlesztés holisztikus megközelítésére, ugyanakkor új társaságok betelepítésének is szerepe van, és részét kell képeznie a megközelítésnek. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy csak kevés város rendelkezik mindazon lehetőségekkel, hogy jó eséllyel, egyértelmű nyeresi eséllyel lépjen fel a



befektetőkért folyó nemzetközi és regionális versenyben. Itt kínál lehetőséget az, ha együttműködnek a szomszéd településekkel.

Konklúzió:

A gazdaságfejlesztés területén nem csak a kisvárosoknak, hanem a nagyobb településeknek is a holisztikus megközelítési módot kell alkalmazniuk. A nagy ipartelepítés lehet egy megfelelő stratégia, különösen akkor, ha azt a regionális szomszédokkal együtt valósítják meg. Mindazonáltal ne ez legyen az egyedülálló stratégia, a siker érdekében a városoknak erős, és széles bázison alapuló vezetést kell támogatniuk, amely együttműködő és befogadó. Meg kell határozniuk az egyedülálló lehetőségeiket, eszközeiket, meg kell alkotniuk és a gyakorlatba át kell ültetniük stratégiai tervüket, és stratégiai együttműködésekkel kell létrehozniuk az egyes szereplők között a településen belül. Emellett szövetségeket kell kialakítaniuk más településekkel. Proaktívan helyi és regionális „csomópontokat,” kell létrehozniuk, azaz szervezeteket, ahol a vezetők rendszeresen találkozhatnak, megvitathatják elképzeléseiket, terveiket és együtt dolgozhatnak.

Azok a települések, amelyek követik ezeket a stratégiákat, sikerre számíthatnak. Nagyon sok nagyvárosban élő ember vágyik arra, ami a kisebb városokban élő lakosok számára már adottság, biztosra vehető körülmény: lassabb életritmus, barátságos emberek, akik ismerik a szomszédaikat, vonzó közterek, és csodálatos táj, kisebb üzletek, évszázados épületek, rendezvények, fesztiválok, közbiztonság, forgalmi dugóktól mentes közlekedés. A legtöbb város rendelkezik olyan vonzerővel, olyan sajátossággal, egyedülálló érzéssel, amelyet nagyvárosok nem tudnak biztosítani.

Ezek az életminőségbeli előnyök megerősítik a város vezetésével a tervezéssel és a partnerségi együttműködésekkel a települést sokkal vonzóbbá teszik, mind a meglévő, mind pedig a lehetséges jövőbeni lakosság számára ugyanúgy, mint a munkáltatók számára. Más szavakkal élve, a termékfejlesztésre fordított erőforrások a települést sokkal jobban eladhatóvá teszik. A gondolatmenet ironiája az, hogy helyi társadalom erősítésének, fejlesztésének stratégiai elengedhetetlenül vonzóbbá teszik a városokat azok számára a nagy termelővállalatok számára is melyeket meg szeretnének maguknak nyerni.

E gondolatmenet jegyében javasolható a Gazdasági Szenátus kibővítése Fejlesztési Szenátussá, ahol a gazdasági szereplőkön túl egyéb intézmények, egyház, civil szervezetek



képviselői is szerepet kaphatnak annak érdekében, hogy együttműködjenek a város (gazdaságának) fejlesztésében.

Zalaegerszeg, Zala megye sajátos helyzetét is ki kell emelni. Előnyünkre kell fordítani a sajátos aprófalvas település-szerkezetet, miszerint Zalában található az ország 200 lakosnál kisebb falvainak több, mint ötöde. Zalaegerszeg nem szigetszerűen „működik”. Állandó az interakció a környező településekkel. A környező településekkel együtt kell működni, hiszen több szempontból is összekapcsolódik a város és vonzáskörzetének élete: foglalkoztatás, képzés, egészségügy, és még sorolhatnánk tovább. Jelentős új foglalkoztató megjelenése esetén szükség lehet a környező települések munkavállalóira is. Ugyanígy, a szomszédos falvakban megvalósuló fejlesztés javíthatja a város foglalkoztatási helyzetét is. A város marketingjében (továbbra is) szerepeltetni kell, illetve meg kell jeleníteni a környező településekkel közös adottságokat: képzett, illetve betanított munkaerő elérhetősége, rövid bejárási, utaztatási távolságok.

70

Meg kell vizsgálni a környező települések fejlesztéseivel kapcsolatban adódó szinergiák kihasználásának lehetőségét. Ilyenek például az élelmiszeripar fejlesztését célzó törekvésekben rejlenek: a város területén tervezett feldolgozóipari üzemek alapanyag-ellátását legcélszerűbb a közvetlen térség mezőgazdasági területei és gazdasági bevonásával biztosítani. Hasonló együttműködésekre adhat okot az Ököváros program keretében már elindult, biogáz-hasznosításra vonatkozó törekvések. Amennyiben a város a helyi közösségi közlekedési rendszerében mind több, biogáz-üzemű autóbusz beállítását tervezi, úgy a biogázhoz szükséges biomassa beszállításában a térség állattartó telepei, mezőgazdasági vállalkozásai is partnerek lehetnek.

A településszerkezet és a térség egyéb adottságai egyértelmű előnyöket hordoznak a komplex, programcsomagokon alapuló turisztikai fejlesztéseivel kapcsolatban is, hiszen Zalaegerszeg mellett a térség attrakció tehetnek teljessé egy-egy, több napos itt-tartózkodásra épülő turisztikai termékcsomagot.

A térségi szintű fejlesztési együttműködések azonban nagyon jól szervezett koordináció és menedzsment-mechanizmusokat feltételeznek a helyi szereplők részéről, ezek hiányában egy-egy komplex elképzelés megghiúsulásával annak több eleme is ellehetetlenülhet. Ezek sikeres megvalósításához kulcskérdés az EU 2014-2020 közötti támogatási rendszereinek rugalmassága, mind a területi lehatárolások, mind a tématerületek és különböző konstrukciók átjárhatósága, a komplex fejlesztések kezelésének lehetőségeinek megteremtése szempontjából.



4.2. Zalaegerszeg város gazdaságfejlesztési stratégiai céljai

A városban meglévő, régiós összehasonlításban kedvezőtlen foglalkoztatási helyzet javítása érdekében, a helyben elköltethető jövedelmek növelése érdekében célként kell megfogalmazni a versenyszféra területén 3000, magasabb hozzáadott értéket biztosító ipari ágazatba tartozó új munkahely létrehozását a 2020-ig tartó időszakban.

71

A települési befektetés-ösztönzési tevékenységének fejlesztése

- Komplex gazdaságfejlesztési, befektetés-ösztönzési beavatkozások;
- Logisztikai háttér megújítása

Zalaegerszeg speciális szerepe a hazai és nemzetközi járműipari együttműködésben

- Komplex gazdaságfejlesztési, befektetés-ösztönzési beavatkozások;
- Gépgyártás, járműipar fejlesztése

Kis- és középvállalkozások stabilitásának elősegítése és növekedésük támogatása

- Komplex gazdaságfejlesztési, befektetés-ösztönzési beavatkozások
- Gépgyártás, járműipar fejlesztése
- Környezetipar fejlesztése
- Outsourcing és SSC központok központok letelepedésének ösztönzése
- Logisztikai háttér megújítása
- Turizmus és egészségipar fejlesztése
- Bútoripar fejlesztése
- Élelmiszeripar megújítása
- Innovációs infrastruktúra és kapacitások fejlesztése

A város innovációs potenciáljának fejlesztése

- Komplex gazdaságfejlesztési, befektetés-ösztönzési beavatkozások
- Gépgyártás, járműipar fejlesztése
- Innovációs infrastruktúra és kapacitások fejlesztése



5. Javasolt intézkedések

5.1. Intézkedés: Komplex gazdaságfejlesztési, befektetés-ösztönzési beavatkozások

72

SWOT elemzés

Erősségek	Gyengeségek
• Termelési hagyományok a KKV-k tevékenységének köszönhetően • Meglévő és új KKV-k organikus fejlesztésének hagyományai • Városi tulajdonú hitelintézet • Befektető számára alkalmas iparterület rendelkezésre állása az ipari parkban • Sármelléki repülőtér, Balaton közelsége	• Szakmai képzés alacsony presztízse • Gyakorlati képzőhelyek alacsony száma • A KKV-k alacsony tőkeellátottsága • Befektetés-ösztönzéssel, gazdaságfejlesztéssel foglalkozó szervezetrendszer széttagsága
Lehetőségek	Veszélyek
• A közép- kelet európai és magyarországi trendek kedvező irányba változnak • A tágabb térség meglévő járműipari központjainak munkaerőpiaca kimerül • Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ kezdeményezés megerősödik • A hazai és nemzetközi szereplőkkel történő együttműködések a járműipari, és egyéb ipari területeken intenzívebbé válnak • A várost érintő közlekedési folyosók tervezett fejlesztései időben megvalósulnak • A 2014-2020 közötti EU-s támogatási rendszerek gazdaságfejlesztési lehetőségei elérhetőek lesznek	• A multinacionális vállalkozások által támasztott követelményszint nehezen teljesíthető a beszállítók és a munkavállalók oldaláról • A beruházások kapcsán fennálló magas belépési szint, magas befektetési igény párosul a tőkebevonási lehetőségek beszűkülésével • A város megközelíthetősége megreked a jelenlegi szinten • Az EU gazdaságfejlesztési támogatásainak alacsony támogatásintenzitása megnehezíti a forrásbevonást • A városban megvalósuló műszaki felsőoktatás jövője bizonytalan • A szakképzés iránti érdeklődés alacsony szinten marad



	Budapest elszívó ereje elsősorban a felsősokú végzettségű munkavállalókra nézve továbbra is érvényesül
--	--

A beavatkozások leírása

73

A befektetés-ösztönzési és vállalkozásfejlesztési célok keretében szükséges a város részéről a helyi gazdaságfejlesztési intézményrendszer megerősítése. Annak érdekében, hogy ezek a feladatok hatékonyan és megfelelő kompetenciák mellett tudjanak megvalósulni, célszerű egy gazdaságszervezési és befektetés-ösztönzési profilú városi intézmény létrehozása, továbbá az Első Egerszegi Hitelintézet Zrt. megerősítése, tevékenységi körének bővítése kockázati tőkejuttatási tevékenységgel.

Célszerű lenne Speciális Ágazati hiteltermékek bevezetése: (fuvarszervezés, turizmus, mezőgazdaság, és minden más, ami a JEREMIE alapból nem finanszírozható), készfizető kezesség mellett nyújtott alacsony összegű és rövid futamidejű hitel finanszírozása (ingatlanfedezet nélkül).

Mindemellett a gazdaságfejlesztés, befektetés-ösztönzés és a külpiacon történő részvételt elősegítő tanácsadói tevékenység terén jelenleg is aktív szervezetek között szorosabb együttműködésre van szükség, emellett célszerű a feladatok és felelősségi körök egyértelmű meghatározása, a párhuzamosságok és a versenyhelyzet kiküszöbölése érdekében.

A vállalkozók számára kedvező környezet kialakítása érdekében kiemelt fontosságú az önkormányzat részéről tanúsított vállalkozóbarát attitűd további erősítése, ennek részeként az önkormányzati kompetenciába tartozó adminisztrációs kötelezettségek csökkentése, az eljárások ügyfélbarát jellegének fejlesztése. A helyi vállalkozói környezet javításának fontos eszköze lehet a vállalkozói, turisztikai kártya, és a helyi pénz. A helyi gazdasági folyamatok élénkítése szempontjából célszerű egy helyi beszerzési rendszer kialakítása, melynek keretében a (köz)beszerzési eljárásokban együtt tudnának működni a vállalkozások.

A városban letelepedni, vagy a meglévő kapacitásukat bővíteni szándékozó vállalkozások számára az alapvető infrastrukturális feltételek és a kedvező adminisztrációs környezet



rendelkezésre állásán túl kiemelt szempont a szakképzett munkaerő rendelkezésre állása. Napjainkra a munkaerő vált az egyik legfontosabb erőforrássá, melynek rendszeres fejlesztése nélkülözhetetlen. Napjaink felgyorsult világában egyre inkább növekszik az igény a megújult, s folyamatosan bővített tudásra. (Elsődlegesen gépipari, logisztikai és megújuló energetikai tevékenységekhez kapcsolódó moduláris és kompetencia alapú szakképzés bővítésére van szükség.) A képzések keretében célszerű az ECVET (Európai Képzési Jegyzék) alkalmazása. A munkaerő-piaci szereplők – foglalkoztatók, képző szervezetek, munkaügyi közvetítő szervezetek, stb. – együttműködésének szervezése az önkormányzat aktív részvételével kell, hogy megtörténjen, együttműködve a munkaerőpiac kínálati és keresleti oldalának összehangolására irányuló helyi kezdeményezésekkel.

A kis- és középvállalatoknak a gazdaság egészébe való integrálása külön kiemelő a teendők közül. Az integráció a kis- és nagyvállalatok, illetve a hazai és külföldi gazdasági tevékenység terében szükséges. Ennek számos eszközét kellene alkalmazni, az exporttevékenység támogatásától például hitelgarancia, a klaszteresedéssel és a beszállító-fejlesztési programokon át a képzésig, nyelvoktatásig.³⁶

Az intézkedés céljai

- 1.1. Zalaegerszegi befektetési lehetőségek bővítése
- 1.2. Városi vállalkozások tőkeellátottságának növelése
- 1.3. Városi vállalkozások adminisztrációs terheinek csökkentése
- 1.4. Szakképzés, továbbképzés és vállalkozói kompetenciák fejlesztésének ösztönzése
- 1.5. Ipari, vállalkozási területek kialakítása

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
<i>Betelepülő vállalkozások száma</i>	<i>db</i>	<i>Önkormányzat (iparűzési adó)</i>	<i>10</i>

³⁶ Chikán Attila: Javaslatok a reálgazdaság fejlesztésére; in: EZREDFORDULÓ 2009/2. 8.-9. o.



		alapján)	
Tőkejuttatásban részesített vállalkozások száma	db	Egerszegi Hitel Zrt.	10
Lebonyolított képzések száma	db	ZVF Zrt.	10

Az intézkedés keretében javasolt tevékenységek

- Városmarketing tevékenység erősítése, befektetés-ösztönzéssel kapcsolatos akciók végrehajtása
- Befektetés-ösztönzéssel foglalkozó intézmény létrehozása, fejlesztése
- Első Egerszegi Hitelintézet fejlesztése
- Helyi közigazgatási rendszerek vállalkozásbarát fejlesztése
- Vállalkozási, ipari területek kínálatának és minőségének fejlesztése, beleértve a barnamezős területek rehabilitációját
- Vállalatok, vállalkozások igényeinek megfelelő képzések biztosítása
- Duális képzési rendszerbe bekapcsolt tanműhelyek fejlesztése

5.2. Intézkedés: Gépgyártás, járműipar fejlesztése

SWOT elemzés

Erősségek	Gyengeségek
• Gépgyártás területén meglévő vállalkozói hagyományok • Meglévő és új KKV-k organikus fejlesztésének hagyományai • Befektető letelepítéséhez alkalmas	• Kedvezőtlen megközelíthetőség • Előkészített iparterületek mérete korlátos



iparterület rendelkezésre áll az ipari parkban Sármelléki repülőtér, Balaton közelsége	
Lehetőségek	Veszélyek
- A közép- kelet európai és magyarországi trendek kedvező irányba változnak - A járműiparban bekövetkezett meghatározó magyarországi fejlesztések hatása tovagyűrűzik (Audi, Mercedes, Suzuki, GM) - Meglévő járműipari központok munkaerőpiaca kimerül - Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ kezdeményezés megerősödik	- A multinacionális vállalkozások által támasztott követelményszintet nehezen teljesítik a beszállítók és a munkavállalók - A beruházások kapcsán fennálló magas belépési szint, magas befektetési igény párosul a tőkebevonási lehetőségek beszűkülésével - A város megközelíthetősége megreked a jelenlegi szinten - Az EU gazdaságfejlesztési támogatásainak alacsony támogatásintenzitása megnehezíti a forrásbevonást

A beavatkozások leírása

A helyzetfeltárási fejezetekben ismertetettek alapján a járműipar a kapcsolódó iparágakkal és a beszállítói környezet kiterjedtsége folytán egyértelműen a város húzóágazataként értékelhető, amelyet a gazdaságfejlesztési stratégia egyik legfőbb kitörési pontjaként kell megemlíteni. Ehhez szorosan köthető a gépgyártás, illetve a mechatronika, amely abból a szempontból is kiemelhető, hogy a közvetlenül a járműiparhoz kötődő tevékenységekkel szemben ezen iparágak (valamint további pl. műanyagipar, textilipar) a régió több térségében is megjelennek, kevésbé erős térbeli koncentrációt mutatva.

A jövőre nézve lehetőséget kínál a munkaerőpiaci adatok alapján az, hogy Győr-Moson-Sopron és Vas megyében már csak korlátozottan áll rendelkezésre megfelelő számú álláskereső a járműipari tevékenység bővítéséhez, viszont Zalaegerszeg térségében



szakképzett, munkatapasztalattal, multi-munkakultúrával rendelkező álláskereső állnak rendelkezésre. A város megfelelő célpont lehet akár első körű autóipari beszállító letelepítéséhez is. Ezt az is mutatja, hogy Kecskemét mögött második helyen végzett a Mercedes-gyár letelepítéséért folytatott versenyben.

Egy ilyen területen működő vállalat megjelenése bérfeszültséget kelthet a Zalaegerszegen meglévő, gépgyártás és fémmegmunkálás terén működő mikro és kisvállalkozásoknál, hiszen magához vonzhatja a képzett, tapasztalattal rendelkező szakembereket. Ezt azonban hosszabb időtávon ellensúlyozhatja az általános bérszínvonal emelkedése, javítja ezáltal a fiatalok helyben maradásának esélyét.

Ennek megfelelően a város céljai között szerepel új vállalkozások betelepítése. Erre szükség van ahhoz, hogy Zalaegerszegen, rövidtávon számottevően javuljon a foglalkoztatottság helyzete és javuljon a gazdaság szerkezete. Erre a külső közlekedési infrastruktúra problémája ellenére megvan a lehetősége a Szentgotthárd – Szombathely – Zalaegerszeg – Nagykanizsa együttműködésével létrehozott, és kormányzati támogatással bíró járműipari együttműködésnek és egyéb kezdeményezéseknek köszönhetően.

Cél a járműipar területére 2 – 3 első körű beszállító letelepítése az Északi Ipari Parkban, összesen megközelítőleg 2000 fős alkalmazotti létszámmal.

A beavatkozások a járműipari vállalkozások által megkívánt alap-infrastrukturális fejlesztéseket jelentik. Ezek közé tartozik egy megújuló energiafelhasználáson alapuló, önellátó ipari park és technológiai park létrehozása, ami a telephelyek, valamint a szolgáltatások fejlesztését egyaránt tartalmazza.

Az intézkedés céljai

2.1. Mechatronikai és Gépipari Park továbbfejlesztése

2.2. Gépipari és mechatronikai beszállító vállalkozások betelepülésének elősegítése

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
-----------------------	--------------	----------------	-----------------



<i>Fejlesztett iparterületek nagysága</i>	<i>m²</i>	<i>ZVF Zrt., ingatlanfejlesztő társaságok</i>	<i>100 000</i>
<i>Betelepült vállalkozások száma</i>	<i>db</i>	<i>ZVF Zrt.</i>	<i>5</i>
<i>Betelepülő vállalkozások által foglalkoztatottak száma</i>	<i>fő</i>	<i>kedvezményezett vállalkozások</i>	<i>2000</i>

Az intézkedés keretében javasolt tevékenységek

- Az Északi Ipari Zóna infrastruktúrafejlesztése fotovoltaiikus és geotermikus energia felhasználásával;
- Gépipari és mechatronikai vállalkozások betelepüléséhez szükséges infrastrukturális feltételek kialakítása az Északi Ipari Zónában;
- A Technológiai parkká történő fejlesztéshez szükséges infrastruktúra- és kapacitásfejlesztések megvalósítása.

5.3. Környezetipar fejlesztése

SWOT elemzés

Erősségek	Gyengeségek
• Meglévő, az iparágban több éve működő vállalatok • Helyi vállalatok részvétele a megújuló energia hasznosításának elterjesztésében • A helyi adottságokra alapozó, működő mintaprojektek megléte • A szereplők részéről folytatott saját, sikeres K+F tevékenység	• A befektetések lassú megtérülése • A piaci árakban nem jelennek meg a valós környezeti, társadalmi költségek



• Földrajzi elhelyezkedés • Biomassza, geotermikus energia rendelkezésre állása	
Lehetőségek	Veszélyek
• A kereslet stabil, a nemzetgazdasági átlagot meghaladó szinten bővül • Az EU elkötelezett a megújuló energiák elterjesztése érdekében • Az iparágat befolyásoló szabályozók pozitív irányba változnak (pl. épületenergetikai előírások, kötelező átvételi árak) • Az EU támogatási rendszerei ösztönzőleg hatnak az energetikai fejlesztések bővülésére • A környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletformálás következtében növekszik a fogékonyság a környezetipar termékei iránt	• Konkurencia erősödik a műszaki termékek/gyártás területén • Az iparágban tapasztalt magas beruházási igény tartósan rögzül • Konkurens városok tovább erősödnek • Kiszámíthatatlanul változnak az energia-piaci viszonyok (árak és szabályozás) • Az importnyomás fokozódik • Az EU gazdaságfejlesztési támogatásainak alacsony támogatásintenzitása megnehezíti a forrásbevonást

A beavatkozások leírása

A környezetipar területén célként fogalmazható meg új közép vállalatok betelepülése, illetve a meglévő vállalatok helyzetbe hozása. Az épületenergetikában, illetve a megújuló energiaforrások hasznosítása terén tapasztalható, EU-szintű trendeknek megfelelően szükséges biomassza fűtőmű(vek) létrehozása, illetve geotermikus energiával ellátott kertészeti társaság létrehozása az andráshidai városrészben.

Cél emellett a biomassza és egyéb megújuló energiaforrások (földhő, napenergia) felhasználásával közel nulla fűtési energia igényű lakópark kialakítása mintaprojektként bemutatva ezáltal egyrészt a városban működő környezetipari vállalatokban rejlő potenciált és új színfolttal gazdagítva a várost, erősítve az Öko-város jelleget.

A biomasszára épülő fejlesztések megalapozásához szükséges egy ún. stakeholder map létrehozása, amely tartalmazza a rendszer szereplőit, működtetését, kapcsolatait. Fontos szereplője a biomassza előállításának a ZALAERDŐ Zrt., amely szervezetet be kell integrálni a rendszerbe, csakúgy, mint a magán erdészeteket. Célszerű a mezőgazdasági



melléktermékek hasznosítása, energiaültetvények létrehozása kapcsán az Agrárkamara, a városi hulladékokra az önkormányzatok és városgazdálkodási cégek bevonása. A fejlesztések fő irányai: zöldhulladék energetikai hasznosítása, erdészeti biomassza potenciál hasznosítása, biogáz-termelés.

A városban tervezett fejlesztéseket úgy kell megtervezni, hogy a rendelkezésre álló energiaforrások minél hatékonyabban legyenek felhasználva, illetve minden induló kutatás-fejlesztési programnál elő kellene írni a jövő-orientált szemléletmód alkalmazását, a megújuló energiák hasznosítását és a CO₂ kibocsátás csökkentését.

(A 2. intézkedés keretében megfogalmazott, kapcsolódó cél az Északi Ipari Park ellátása megújuló energiával a geotermikus potenciál és napelemes energiaellátás lehetőségeinek kihasználásával.)

80

Az intézkedés céljai

3.1. Ökováros program megvalósítása

3.2. Környezetipari vállalkozások betelepülésének elősegítése

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
A fejlesztések eredményeként korszerű infrastruktúrával ellátott lakóépületek nagysága	m ²	ZVF Zrt., ingatlanfejlesztő társaságok	1 500
A fejlesztések eredményeként korszerű infrastruktúrával ellátott	m ²	ZVF Zrt., ingatlanfejlesztő	10 000



<i>ipari parkok, ipari területek és telephelyek nagysága</i>		<i>társaságok</i>	
<i>A fejlesztések eredményeként megépült, megújuló energiaforrásokon alapuló erőművi kapacitás</i>	<i>MW</i>	<i>ZVF Zrt.</i>	<i>15</i>

Az intézkedés keretében javasolt tevékenységek

- Demonstrációs célú, nulla energia igényű lakópark kialakítása az Alsóerdőn
- Biomassza alapú fűtőművek létrehozása
- Biogáz-üzemű autóbusz-közlekedéshez kapcsolódó fejlesztések
- Környezetipari vállalkozások betelepüléséhez szükséges infrastrukturális feltételek kialakítása az Északi Ipari Zónában
- Geotermikus energiával ellátott kertészeti társaság létrehozása az andráshidai városrészben



5.4. Outsourcing és SSC központok letelepedésének ösztönzése

SWOT elemzés

82

Erősségek	Gyengeségek
- Felsőfokú végzettségűek magas aránya Évente 200 végzős közgazdász - Meglévő, elismert szakirányú középfokú képzés - Fejlett pénzügyi kultúra - Kihasználatlan, fejlesztésre alkalmas épületek (irodák, volt laktanya) - Meglévő felsőoktatási intézményrendszer - Gyakorlatorientált képzés az SSC/outsorce cég igényeinek megfelelően - Sikeres előzmények - A nyugat-európaihoz mérten alacsonyabb költségszint	- Alacsony szolgáltatási szint a friss diplomások számára a kulturális és sportolási lehetőségek terén - Zalaegerszeg megítélése még nem elég erős a fiatal, képzett munkaerő vonzásához
Lehetőségek	Veszélyek
A térségben e területen működő konkurens vállalatok vonzóvá tehetik a várost	- A magyarországi költségszint nemzetközi összehasonlításban emelkedik - Budapest és az egyetemi városok elszívó ereje tovább erősödik

A beavatkozások leírása

Zalaegerszegen a volt laktanya területén, barnamezős beruházással ki lehet alakítani SSC központot, akár már belföldön letelepedett, akár új külföldi befektetővel. Ehhez rendelkezésre áll az elismert, meglévő közép- és felsőfokú képzés. A már Zalaegerszegen (OTP), illetve a közeli Vasváron és Rábahídvégen (HP) is több éve



működő SSC központ élő példája az ez irányú fejlesztés lehetőségének. A pénzügyi-számviteli képzés és szakemberek lehetővé teszik call center és számlakezelési szolgáltatások Zalaegerszegre helyezését.

A beavatkozások célja 2-3 Outsourcing és SSC központ letelepítése a városban a laktanya területén, részben hasznosítva a meglévő infrastruktúrát, a magas szintű, országosan is elismert felsőfokú és középfokú közgazdasági oktatást. Cél ezen a területen 300 fő foglalkoztatása.

Az intézkedés céljai

4.1. Outsourcing és SSC központok központok letelepedésének elősegítése

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
A fejlesztések eredményeként korszerű infrastruktúrával ellátott ipari parkok, ipari területek és telephelyek nagysága	m ²	ZVF Zrt., ingatlanfejlesztő társaságok	10 000
Betelepült vállalkozások száma az outsourcing és SSC területen	db	ZVF Zrt.	3
Betelepülő vállalkozások által foglalkoztatottak száma	fő	kedvezményezett vállalkozások	300

Az intézkedés keretében javasolt tevékenységek



- Outsourcing és SSC központok letelepedéséhez szükséges infrastrukturális feltételek megteremtése a volt Petőfi laktanya területén
- Tudásközpont kialakítása

5.5. Logisztikai háttér megújítása

84

SWOT elemzés

Erősségek	Gyengeségek
• Együttműködés szomszédos településekkel • RO-LA terminál, átrakó HUB kialakításának lehetősége adott • É-D és K-NY irányú csomópont lehetősége, mint potenciál • Jelentős foglalkoztatás bővüléshez rendelkezésre álló megfelelő munkakultúrával rendelkező munkavállalók • Meglévő, közúti fuvarozásban működő logisztikai szolgáltatók	• Nem lehet közvetlenül a városban kialakítani • A vállalkozások betelepülésének magas beruházási igénye •
Lehetőségek	Veszélyek
• A város közlekedésben betöltött szerepének megváltozik, az észak-déli gazdasági és közlekedési tengelyhez történő bekapcsolás révén • Vállalkozások stratégiai szintű döntések pozitív hatást fejtenek ki a városi beruházásokra • Horvátország schengeni övezethez történő csatlakozása javíthatja a város pozícióit	• Vállalkozások stratégiai szintű döntései negatív hatást fejtenek ki a városi beruházásokra • A nagytérségi közlekedési beruházások elhúzódnak, meghiúsulnak • Támogatások igénybe vételének nehézségei hátráltatják a beruházásokat

A beavatkozások leírása



Logisztika területén távlati cél az M9-es autópályához és a vasúti fejlesztésekhez kapcsolódóan a közös Zalaegerszeg-Zalaszentiván intermodális logisztikai és kiválósági központ létrehozása, a LOGIN_Z projekt megvalósítása. Az észak-déli irányú fő vasútvonal egyik logisztikai átrakó-elosztó központjának a városba történő letelepítése érdekében erős lobbizási tevékenység szükséges, lehetőséget és együttműködési lehetőséget kínálva a térségben működő számos közúti fuvarozási szereplőnek, a nagyszámú és jelentős foglalkoztatóként, adó fizetőként jelen lévő közúti fuvarozó cégeknek. Emellett a zalaszentiváni logisztikai együttműködés révén raktározási, komissiózási tevékenységet szükséges fejleszteni.

Az intermodális logisztikai központ jelentősen javíthatja Zalaegerszegnek a térség közlekedésében betöltött szerepét.

Horvátország 2013-as EU csatlakozását követően a jövőben tovább erősödhet Zalaegerszeg szerepe, hiszen az adriai teherkikötőkhöz északi irányban szervesen kapcsolódó logisztikai központ alakítható ki Zalaegerszeg- Zalaszentiván együttműködésben. A délnyugati irányú nemzetközi együttműködés lehetőségét erősíti a Zalaegerszegen át haladó szlovén vasút vonala, amelynek azonban jelenlegi gazdasági hatása csekély.

A vasút elsősorban a Balti-tenger – Budapest - szlovákiai nehézipari központok és Koper viszonylatában, tranzit szállítás jelleggel üzemel, a település számára valóban jelentős gazdasági hatást akkor fejthet ki, amennyiben a vonalon Zalaegerszegnél megálló, logisztikai csomópont létesülne.

Zalaegerszeg ausztriai kapcsolatai elsősorban Graz felé lehetnek jelentősek, amellyel együttműködések közös felsőoktatási, kisebb mértékben gazdasági területeken fogalmazhat meg.

Zalaegerszeg fejlődésének új perspektívát nyitna az Észak-Déli Gazdasági Tengely és Közlekedési Folyosó, az M9-es autópálya ezen szakaszának megépülése. Létrejöttével közvetlen kapcsolata lenne a térségben, a régióban meghatározó gazdaságfejlesztő hatású Győr-Pozsony-Bécs háromszöggel, az M1-es autópályával és így az autópályán keresztül részben Budapesttel is. Az M9-es jobb kapcsolatot jelentene az időközben jelentősen felfejlesztésre kerülő M8-as gyorsforgalmi úttal, azon keresztül pedig Győrrel, Székesfehérvárral.

Az intézkedés céljai

5.1. Logisztikai Kiválósági Központ létesítése



5.2. Logisztikai csomópont funkció betöltéséhez szükséges infrastrukturális feltételek javítása

5.3. logisztikai képzés fejlesztése

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

<i>Indikátor megnevezése</i>	<i>Mértékegység</i>	<i>Mutató forrása</i>	<i>Célérték (2020)</i>
<i>Megépített vasúti iparvágányok hossza</i>	<i>km</i>	<i>GySEV Zrt.</i>	<i>4</i>
<i>Lebonyolított képzések száma</i>	<i>db</i>	<i>ZVF Zrt.</i>	<i>1</i>
<i>Betelepülő logisztikai vállalkozások száma</i>	<i>db</i>	<i>ZVF Zrt.</i>	<i>5</i>

Az intézkedés keretében javasolt tevékenységek

- „LOGINZ” Intermodális logisztikai és kiválósági központ létrehozása
- Vasúti-közúti terminál kialakítása
- Az Északi Ipari Zóna vasúti bekötése iparvágánnyal Zalaszentiván irányából
- Logisztikai szakirányú képzés fejlesztése a BGF-fel együttműködésben



5.6. Turizmus és egészségipar fejlesztése

SWOT elemzés

Erősségek	Gyengeségek
- Földrajzi elhelyezkedés Magyarország „Zöld Szíve”, a Göcsej kapuja - Négycsillagos szállodakapacitás fejlesztése (hiánypótló) - Gébárti Szabadidőközpont, Aquacity látogatottsága - Jelentős termálkincs - Sármelléki repülőtér közelsége - Aktív kikapcsolódást kereső célközönség sikeres megszólítása (fiatal családok, aktív kikapcsolódást keresők) - Aktív önkormányzati szerepvállalás jelentősége „Élhető város” koncepció létjogosultsága, kedvező feltételei - Zala Megyei Kórház központi szerepe - Fogászati turizmus hagyományos jelenléte - Jelenleg is megvan a városban az igény a privát egészségügyi szolgáltatásokra - Már elindult vállalkozási beruházások MR, gerincgyógyászat, egynapos sebészet, stb.	- A város hiányzik az országos turisztikai térképről, nincs kialakult brand - Kiemelkedő turisztikai attrakció hiánya - Vízi- és fürdőturizmus terén a szezonális rontja a beruházások megtérülését - Hiányosságok a különböző területeken működő szolgáltatók tevékenységének összehangoltsága terén - Kapcsolódó orvoscépzés nincs jelen a városban - Turisztikai szektorban alkalmazottainak alacsony aránya - Nyelvtudással rendelkező szakorvosok, szakemberek hiánya
Lehetőségek	Veszélyek
- Zalaegerszeg Brand kialakítása kapcsán a szolgáltatók elkötelezettsége növekszik - Élményfürdők iránti kereslet bővül - A turisztika, az utazás nemzetközi fejlődési trendjei kedvező irányba	- Az elmúlt években országosan is alacsony a szálláshelyek kapacitás kihasználtsága, jövedelmezősége - Négycsillagos szálloda beruházás magas beruházási igénye, megtérülés kétsége



változnak • A sportturizmus, aktív pihenést keresők száma növekszik • Gyógyturizmus, wellness turizmus iránti kereslet növekszik • Egészségipari fejlesztések kapcsolódása a turisztikai fejlesztésekhez	• Más turisztikai központok szintén jelentős fejlesztéseket terveznek • Jelentős számú, nagy múlttal rendelkező termálfürdő a térségben • A város megközelíthetősége megreked a jelenlegi szinten
---	---

A beavatkozások leírása

A turizmus területén a város célja a turisztikai koncepcióban foglalt pontok megvalósítása, a helyi értékek előtérbe helyezése. Túraútvonalakkal, turisztikai attrakciók fejlesztésével lehet az aktív kikapcsolódásra vágyó turistákat a városba, a város környékére vonzani. A Zalaegerszeg környéki táj, a várost körül ölelő dombok a túrázó, aktív turisták számára jelentenek természetes vonzerőt. Ehhez kapcsolódóan az útvonalak kialakítása, propagálása fontos feladat. E célcsoport számára szálláshelyként a ZalaegerszegHotel, a ZalaegerszegPanzio egységes szálláshely ajánló rendszer jelent vonzerőt, szállás kínálatot. Ennek fontossága kiemelkedő a turizmus területén az online foglalások nagy részaránya miatt.

A vízi turizmust, fürdőturizmust kedvelő célcsoportok erőteljesebb megközelítése érdekében a Gébárti tófürdő, a Termálfürdő és az Aquacity integrálása jelent feladatot, attrakciófejlesztéssel, fedett élményközpont kialakításával, az idegenforgalmi szezon meghosszabbítása érdekében.

A turisztikai vonzerő fejlesztésével összefüggő döntések meghozatala során figyelembe kell venni az Aquacity nemzetközi vonzerőt jelentő nagyszabású bővítési terveihez hasonló nagy beruházásban gondolkodnak meglévő, hagyományokkal rendelkező turisztikai központok tervezett fejlesztéseit. (Sárváron, Hévízen, Zalakaroson, egyaránt terveznek beruházásokat, illetve jelentős turisztikai fejlesztés előtt áll Zalacsány térsége is. Sárvár, illetve Hévíz és Zalakaros is erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy a gyógyturizmust igénybe vevő vendégköre mellett hatékonyan meg tudja szólítani a fiatalabb, aktív pihenést kereső turistákat.) Zalaegerszeg esetében egy egyedi, határon átnyúló vonzerőt biztosító, időben végrehajtott, nem szezonális attrakciót nyújtó fejlesztés jelenthet csak biztos versenyelőnyt az említett településekkel szemben.

A sportturizmus területén kiváló adottságokkal rendelkezik a város: az elmúlt években bizonyította, hogy képes olyan nemzetközi rendezvények lebonyolítására, mint a



munkakutya-világ bajnokság, vagy a teke-világ bajnokság. Országos vonzerőt biztosító sportrendezvényeket folyamatosan bonyolítanak a városban. E rendezvények évről- évre nagyobb népszerűségnek örvendenek.

A sportturizmus fejlesztése érdekében indokolt a városi stadion és a sportcsarnok felújítása, funkcióbővítése, az ifjúsági sportcentrum fejlesztése, bővítése. További fejlesztési lehetőség az Alsóerdőn kialakítható mountain bike XCO, illetve downhill pálya, nordic walking útvonal kijelölése, kialakítása lehet.

A jövőben Zalaegerszeg otthont adhat különböző sportágakhoz tartozó klubok edzőtáborainak lebonyolításához mind egyéni, mind pedig csapatsportágak tekintetében. Erre jelenleg is működő, jó példák vannak, ugyanakkor meg kell vizsgálni a kapcsolódó lehetséges beruházások megvalósításának lehetőségét is. Ezek fontos eleme 50 méteres fedett úszómedence megépítése.

A sportturizmus fejlesztése kapcsán fontos figyelembe venni a rekreációs turizmus és a helyi lakosság igényeit is: el kell határolni az aktív kikapcsolódás színtereit a pihenést, nyugalmat, feltételező színterektől.

Ide sorolandó a feladat, hogy a zalaegerszegi kerékpáros úthálózat bekötésre kerüljön az Észak-dunántúli kerékpárút” 8.A eleméhez. (Győr-Balaton-Zalaegerszeg-Őriszentpéter-Ausztria), a Zala völgye kerékpárút hiányzó 14 km-es láncszemének kiépítésével Bagod és Zalaszentiván között.

A megyeszékhely szerepéhez, rangjához illeszkedne egy négycsillagos szálloda létrehozása, kapcsolódó konferencia központtal. Fontos, hogy a gazdasági szereplők az üzleti turizmus, konferenciák szervezése szempontjából várják, illetve tartják indokoltnak egy ilyen komplexum létrehozását, ugyanakkor ennek megfelelő kihasználtsággal történő üzemeltetése, a hosszú távú fenntarthatósága kétséges. Itt meg kell találni a lehetséges befektetőnek a megfelelő koncepciót, a megfelelő méretet és kínált szolgáltatási mixet (sportturizmus - konferenciaturizmus - többgenerációs nyaralás) annak érdekében, hogy fenntartható, hosszú távon rentábilisan üzemeltethető legyen a szálloda.

Az egészségipar területén jelentő tartalékokkal és helyzeti előnnyel rendelkezik a város: a Zala Megyei Kórház a város egyik legnagyobb foglalkoztatója 1700 alkalmazottjával. A kórház ellátási területe túlmutat nemcsak a városon, hanem a megyén is. A kórház szakmai bázisán, a kórház épületének közvetlen közelében már ma is megtalálhatóak a humán egészségügyi szolgáltatás területén működő vállalkozások: a szomszédos Zárda utcában magyar, helyi befektetők hoztak létre egészségügyi szolgáltató vállalkozásokat: fogászati klinika mellett több fogászati rendelő is működik a területen, gerincgyógyászati kezelés is elérhető, illetve hamarosan megnyit a privát MR rendelő központ is. A szomszédos Ady utca Déli részén egynapos sebészeti szolgáltatásokat biztosító egészségügyi központ kialakítása folyik. A jövőben várható, hogy az egészségügyi szolgáltatásokat kínáló vállalkozások száma bővülni fog. A város elősegítheti fejlődésüket, propagálva e jelen lévő tevékenységeket. További



katalizátor szerepet jelent a város számára, hogy erősítse a szinergiákat ki az egészségipar és a turisztikai szolgáltatók között, melyet egy térségi szintű TDM rendszer kialakításával lehet elősegíteni.

Az intézkedés céljai

6.1. Turisztikai attrakciók és turisztikai infrastruktúra fejlesztése

6.2. Turisztikai és egészségturisztikai szolgáltatások fejlesztése

6.3. Szálláshely-fejlesztés

6.4. Turisztikai desztináció-menedzsment fejlesztése a város és térsége viszonylatában

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
Fejlesztett turisztikai attrakciók és szolgáltatások által generált látogatószám	fő	kedvezményezett vállalkozások	80 000
Fejlesztéssel érintett TDM rendszerek száma	db	ZVF Zrt.	1
Turisztikai célú fejlesztéssel érintett közterületek nagysága	m ²	ZVF Zrt.	15 000
Fejlesztéssel érintett sportlétesítmények száma	db	ZVF Zrt.	3
Fejlesztett kerékpárforgalmi létesítmények hossza	km	ZVF Zrt.	12
Fejlesztéssel érintett egészségturisztikai	db	kedvezményezett vállalkozások	5



vállalkozások száma			
---------------------	--	--	--

Az intézkedés keretében javasolt tevékenységek

- Gébárti szabadidőközpont, az Aquacity és a Termálfürdő integrált fejlesztése
- Wellness- és konferenciaturisztikához kapcsolódó fejlesztések ösztönzése
- Sportturisztikai fejlesztések
- Fesztiválturizmus feltételrendszerének fejlesztése
- Zalaegerszeg és térsége TDM rendszerének fejlesztése
- Városi közterületek turisztikai célú fejlesztése
- Aktív turisztikai fejlesztések
- Kerékpárforgalmi létesítmények fejlesztése
- Egészségturizmus feltételrendszerének kialakítása



5.7. Bútoripar fejlesztése

SWOT elemzés

92

Erősségek	Gyengeségek
• A térség jelentős erdősültsége, faipari potenciálja • Pannon Fa- és Bútoripari Bútoripari Klaszter hagyományai • Hagyományos iparág: a régi bútorgyár bázisán több KKV indult fejlődésnek • Helyi KKV-k körében meglévő innovációs képesség, saját termék előállítására • A megyében meglévő bútoripari nagyvállalatok termeléséhez való kapcsolódás lehetősége • Szakirányú felsőfokú képzés a régióban belül biztosított (Sopronban)	• Jelenleg a korábbihoz képest alacsonyabb foglalkoztatási szint jellemzi az ágazatot Zalaegerszegen • Egységes brand hiánya
Lehetőségek	Veszélyek
• Nemzetközi vállalat betelepülésének lehetősége • A 2014-2020 közötti periódusra vonatkozó EU támogatások elérhetővé válnak	• A piaci viszonyok ingadozásai tartósság válnak • A magas tőkeigényt nem tudják kompenzálni az EU támogatási konstrukciói az alacsony támogatási intenzitás következtében

A beavatkozások leírása



Faipar, bútoripar területén szükséges megállítani azt a trendet, hogy fa alacsony feldolgozottsági szinten, félkész termékként, vagy rönkként hagyja el az országot a nyugati piacok irányába. Az igényeknek megfelelően magasabb hozzáadott értéket előállító, egyedi projekt munkákat vállalni tudó, rugalmas vállalkozások kerülnek előtérbe. A minőségi termék előállítás lehet a kitörési pont. Termékfejlesztésre, innovációra van szükség a keresleti igények kielégítése érdekében.

Az intézkedés céljai

7.1. Bútoripari vállalkozások megtelepedéséhez szükséges feltételrendszer megteremtése

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
A fejlesztések eredményeként korszerű infrastruktúrával ellátott ipari területek és telephelyek nagysága	m ²	ZVF Zrt., ingatlanfejlesztő társaságok	5 000
Betelepült bútoripari vállalkozások száma	db	ZVF Zrt.	3
Betelepülő vállalkozások által foglalkoztatottak száma	fő	kedvezményezett vállalkozások	80

Az intézkedés keretében javasolt tevékenységek

- Bútoripari vállalkozások megtelepedéséhez szükséges infrastrukturális beruházások az egykori Zala Bútorgyár területén



5.8. Élelmiszeripar megújítása

SWOT elemzés

94

Erősségek	Gyengeségek
• Kedvező természeti adottságok a térségben • Magas élelmiszertermelési kultúra, meglévő hagyományok • A régió gazdag termálkincse • Helyi termékek hagyományai	• A hazai vállalkozások nem mérethatékonyak nemzetközi összehasonlításban • A beruházások jelentős tőkeigénye, emellett a pénzintézetek alacsony finanszírozási hatékonysága • Képzés hiánya, szakemberhiány
Lehetőségek	Veszélyek
• A fogyasztók egészségtudatossága növekszik • Élelmiszerbiztonság előtérbe kerülnek • Az értékesítési lehetőségek bővülnek a környező országokban • Növekszik a piaci igény a magas hozzáadott értékű termékek iránt belföldön és külföldön egyaránt • Kormányzati elkötelezettség tapasztalható az alapanyag-ellátás javítására (pl. sertés stratégia, zöldség, gyümölcs stratégia) • Kormányzati elkötelezettség tapasztalható az élelmiszeripar versenyképességének javítására (pl. Élelmiszeripari stratégia)	• A nyersanyag- és élelmiszerárak jelentős ingadozása tartóssá válik • A nemzetközi megállapodások hatása kedvezőtlenül érintheti a szektor szereplőit • Fokozódik az importnyomás az Unió és a globális piacok felől • Tartóssá válik a magas Áfa kulcs • A fizetőképes belföldi kereslet lassan növekszik • A diszkontláncok térnyerése és helyi termékeket kiszorító hatása tovább fokozódik

A beavatkozások leírása



Az élelmiszeriparban a jelenlegi külső környezetben magas magyar általános forgalmi adó, valamint az Európai Unió támogatási politikája miatt, az erős nemzetközi versenyhelyzet és a magas beruházási igény jelentik a korlátot a tevékenység nagyvállalati szintű beindításához. A korábbi Zalahús, Zalabarmfi által kialakított vertikális integrációt – amikor rendelkezésre állt egy cégcsoporton, illetve integrátori szervezeten belül a takarmánytermeléstől az állattenyésztésen át a húsfeldolgozásig a teljes spektrum – ma nehezen lehetne kialakítani, ennek tőkeigénye jelentős.

A helyi értékekre, helyi termékekre alapozó élelmiszer előállításnak lesz egyre nagyobb szerepe. Ki kell emelni a lakosság egészség tudatosságának fejlesztését, fejlődését is: ehhez kapcsolódóan fontos, hogy a helyben előállított, nem tartósított élelmiszerek fogyasztása javíthatja a lakosság egészségi állapotát.

A mezőgazdasági termék-előállítást kapcsolni kell a geotermikus energia hasznosítással. Primőr termékeket előállító, megújuló energiát hasznosító mezőgazdasági mintauzem létrehozása jelölendő meg egyértelmű célként az elkövetkezendő 7-10 éves időszakra. Az andráshidai városrészben található geotermikus kutat lehet hasznosítani ilyen céllal.

Az intézkedés céljai

8.1. Élelmiszeripar feltételrendszerének fejlesztése

8.2. Élelmiszerek helyi értékesítési lehetőségeinek fejlesztése

8.3. Helyi termékek népszerűsítése

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
<i>A fejlesztések eredményeként korszerű infrastruktúrával ellátott élelmiszeripari területek és telephelyek nagysága</i>	m^2	<i>ZVF Zrt., ingatlanfejlesztő társaságok</i>	<i>10 000</i>
<i>Fejlesztéssel érintett kereskedelmi-szolgáltató területek nagysága</i>	m^2	<i>ZVF Zrt.</i>	<i>1 000</i>



Helyi termékeket népszerűsítő akciók száma	db	kedvezményezett vállalkozások	20
--	----	-------------------------------	----

Az intézkedés keretében tervezett intézkedések

- Élelmiszeripari park létrehozása
- Városi piac fejlesztése, helyi termék üzlet kialakítása
- Helyi termékek népszerűsítése
- Élelmiszeripari tudásközpont létrehozása

96

5.9. Innovációs infrastruktúra és kapacitások fejlesztése

SWOT elemzés

Erősségek	Gyengeségek
• Gazdaságfejlesztés területe iránt elkötelezett városvezetés • Együttműködés az innovációban meghatározó közvetítő szervezetek között • Relatív erős hazai (helyi) kötődésű közép vállalkozói réteg • Több iparágban megindult és dinamikus fejlődik a klaszterizációs folyamat • A városban gazdaságfejlesztés szempontjából meghatározó az ipari park és az innovációs központ jól működik	• A városban a kutatóhelyek száma, a K+F területen foglalkoztatottak létszáma és a kutatási témák száma alacsony • A városban a tudományos kutatói szféra és a gazdaság közötti kapcsolat hiányos, a régióban található gazdasági szereplők tevékenysége kevésbé innováció és K+F orientált • Alacsony a kockázati tőke és az üzleti angyalok tevékenységének intenzitása a városban • A városban működő innovációs



• A járműipar és a mechatronika területén jól prosperáló KKV-k • Rendelkezésre álló munkaerő munkakultúrája • Az önkormányzat támogatja a fiatalok helyben maradását /hazatérését. • A város adottságai a megújuló energiák hasznosítására nagyon kedvezőek • Élénk határ menti kapcsolatok, mint gazdasági, mint közösségi – humán tőke szempontjából. • A város gazdasági szerkezet-váltással kapcsolatos hajlandósága, adaptációs készsége és képessége magas szintű	kínálati oldalhoz kapcsolódó szervezetek finanszírozási háttere bizonytalan • Alacsony a vállalkozások és a tudomány, az egyetemek közötti kapcsolatok aránya
Lehetőségek	Veszélyek
• A KKV-k organikus fejlesztése a városban működő gazdaságfejlesztő szervezetek és az EU-források segítségével tovább folytatódik • A nagy növekedési képességű innovatív KKV-k célzott támogatása lehetővé válik a termék- és szolgáltatásfejlesztésben • A Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ tevékenysége tovább erősödik • A régióban felmerülő ötletek gazdái és a feltalálók érdeklődése az innovációs projektcsatorna iránt megerősödik • A régióban meghatározó, erős ipari parkok technológiai parkokká, az innovációs központok kompetencia központokká fejlődnek a kiválóságokhoz és kulcsiparágakhoz kapcsolódó szolgáltató fókusszal	• A bér munka jellegű kevésbé innovatív tevékenységek háttérbe szorulását nem követi új, magasabb hozzáadott értéket képviselő külföldi működő tőke beáramlás • A kedvezőtlen világpiaci helyzet hatására a régióban működő innovatív vállalkozások helyzete is romlik, az újak indulása emiatt késlekedhet • A tudástermelő intézmények nem tudnak az itt működő tudásfelhasználó cégek számára megfelelő minőségű és mennyiségű szakemberállományt „kitermelni”

A beavatkozások leírása



A globális gazdasági folyamatokba történő, a zalaegerszegi helyi szereplők számára is mind nagyobb haszonnal járó bekapcsolódás mellett szükséges a helyi gazdasági folyamatok erősítése, a források helyben tartása a helyi erőforrásokra, kiválóságokra, tudásra, ötletekre alapozva. Ezen folyamatok elősegítésében nagy szerepe lehet helyi szereplők innovációs teljesítményének, és az innovációk helyi gazdaság számára történő aktív bekapcsolásának, mely feltételezi a helyi kutatási potenciál javítását. Szükség van a tudásbázis és azt hasznosító szakember állomány növelésére és a létrejött eredmények terjesztésére a gazdasági szereplők és a közvélemény irányába is, ami a már kialakult együttműködések további erősítését és elmélyítését feltételezi.

A vállalkozások számára az innováció, mint lehetséges kitörési pont kevésbé nyilvánvaló eszköz, így az innovációs hajlandóság fokozása szükséges, különösen a régió kulcsiparágaiban működő klaszterek és kutatóhelyek tekintetében. Ennek elősegítése érdekében az innováció társadalmi beágyazottságának erősítésére, emellett piaci igényeken alapuló innovációs szolgáltatások minőségi fejlesztése és a kutatási infrastruktúra ésszerű hasznosítása szükséges, ami együtt kell, hogy járjon az innovációban érintett hídképző szervezetek összefogásával. A már megindult klaszter-kezdemenyezések és az innovációban érintett egyéb szervezetek kiváló terepei lehetnek az innovációs hajlandóság növelésének, hiszen a hálózati kapcsolatok sűrűsége és minősége jelentősen erősödött az elmúlt években.

Az innovációs célok egyik meghatározó eszköze lehet a helyben felmerülő innovatív ötletek megvalósításának kis értékű támogatása (Innocsekk Program). A konstrukció célja a zalaegerszegi kisvállalkozások innovációs elmaradottságának a kiegyensúlyozása, a kezdeményezéseinek és az innovációs szolgáltatások keresleti oldalának ösztönzése, kiemelten a tudásközpontok és a kisvállalkozások közötti tudástranszfer előmozdítása. Az Innocsekk célja valamely kutatás–fejlesztési (K+F) eredmény eddig nem ismert alkalmazása, illetve a piacon elérhetőhöz képest új, azaz eddig nem ismert, vagy az eddig ismertekhez képest lényegesen módosított, kedvezőbb tulajdonságokkal rendelkező technológia, termék vagy szolgáltatás kifejlesztése, piaci sikerének megalapozása.

Az innovatív kísérleti akciók megvalósításának célja a zalaegerszegi kisvállalkozások új kezdeményezéseinek támogatása, a más forrásból nem támogatható, kísérleti jellegű projektek támogatása vagy azok előkészítése, melyek feladata a projekt által megcélzott módszerek vagy tevékenységek tesztelése, alkalmazhatóságának vizsgálata annak érdekében, hogy az adott módszer, tevékenység a fejlesztéspolitika számára a jövőben szélesebb kör vonatkozásában is támogatható tevékenységeket, fejlesztési irányokat tudjon megalapozni.

A projekt kapcsán támogatásra kerülhetnek az induló spin-off és start-up vállalkozások kötelező tanácsadás/mentorálás igénybevételével egybekötve, a vállalkozások innovációs képességeinek erősítését szolgáló városi innovációs asszisztens hálózat, valamint további kísérleti kezdeményezések.



Az innovációra képes szakemberállomány és az innovatív vállalkozások kapacitásainak megerősítése érdekében alapvető fontosságú egy innováció-központú oktatási modell kialakítása a városban. A kezdeményezés célja a Zalaegerszeg MJV vállalkozások szakember igényének biztosítása, valamint az innováció társadalmi beágyazottságának erősítése, szemléletformálás, népszerűsítés.

Napjaink gazdaságának egyik fő hiányossága a műszaki közép és felsőfokú szakember hiány, illetve a szakterületen meglévő szakemberek innovációs és probléma érzékeny gondolkodásmódjának hiánya.

A modell azt tűzi ki célul, hogy a megyében olyan innovatív gondolkodásmódok terjedjenek el, az oktatásban résztvevők legyenek képesek a tanulóban probléma érzékeny gondolkodásmód elsajátítására, az analízáló személet mellett a szintetizáló, rendszerszemlélet kialakítására. Ez amiatt fontos, hogy a megyében működő cégek szakemberigénye ki legyen szolgálva és a munkaerő piacon megjelenők megfelelő műszaki kultúrával, és munkakultúrával rendelkezzenek.

A településen működő vállalkozások hálózatosodásának, a tudásmegosztásban rejlő sinergiák kiaknázásának lényegi színterét a klaszter-kezdeményezések jelentik. A vállalati hálózatosodás fokozása a nemzeti gazdaságfejlesztési célok között is kiemelt prioritásként szerepel.

Az innovációs folyamatok támogatása, koordinálása érdekében célszerű egy ún. Innovációs Kompetencia Központ létrehozása és működtetése. Célcsoportja a középfokú oktatás (pl. járműipari-műszaki interaktív játszóházzal, ami a város kínálatának bővülését szolgálja, vagy például a műszaki felsőoktatás felé irányító szemléletformáló tevékenységgel), a felsőoktatás és a gazdaság kapcsolatának élénkítése pl. fiatal innovációs szaktudással felvértezett munkaerő támogatott elhelyezése növekedni kész kisvállalkozásoknál gazdaságélénkítési céllal; továbbá a városban élő, dolgozó munkaerő kötődésének erősítése (pl. „Mérnök Klub”, Science Cafe szervezéssel – új szabadidős kínálat a kulcsfontosságú munkaerőnek). A kezdeményezés az innovatív vállalkozásokat testre szabottan támogató innovációs központ funkcióját tölti be. A központ tehát elsősorban az innovációhoz kötődő területen hiánypótló és a kitűzött fejlődési irányokat támogató, problémákat megoldó, a lehetőségek jobb kihasználását a térség számára nyújtott szolgáltatásokkal segítő szervezet lehet.

Az intézkedés céljai

9.1. Az innovációs ötletek megvalósításának elősegítése

9.2. Innováció-központú oktatási modell kialakítása

9.3. Városi klaszterfejlesztési program megvalósítása



9.4. Innovációs Kompetencia Központ létrehozása

Az intézkedéshez rendelt indikátorok

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mutató forrása	Célérték (2020)
<i>Innovációs célú támogatásban részesített vállalkozások száma</i>	<i>db</i>	<i>Innovációs Kompetencia Központ</i>	<i>10</i>
<i>Lebonyolított képzések száma</i>	<i>db</i>	<i>Innovációs Kompetencia Központ</i>	<i>15</i>
<i>Fejlesztéssel érintett klaszterek száma</i>	<i>db</i>	<i>kedvezményezett vállalkozások</i>	<i>4</i>

100

Az intézkedés keretében tervezett tevékenységek

- Az innovációs ötletek megvalósításának kis értékű támogatása – Innocsekk program (előkészítés, tanácsadás, K+F szolgáltatások, piackutatás, technológiafejlesztés)
- Experimental action típusú kezdeményezések támogatása – innovatív kísérleti akciók megvalósítása
- Innovációs képzések támogatása
- Városi Klaszterfejlesztési Iroda létrehozása
- Innovációs Kompetencia Központ létrehozása
- A helyi vállalkozások felkészítése az egységes európai kiválóság modellre (EFQM)
- Klasztermenedzsment vállalatok fejlesztése, induló és meglévő klaszterek támogatása





Irodalomjegyzék

1. Közlekedésfejlesztési Koordinációs központ: A Nemzeti Közlekedési Stratégia tervezete 2013
2. Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ: Az országos gyorsforgalmi és főúthálózat nagytávú terve és hosszú távú fejlesztési programja www.3k.gov.hu 2013
3. Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ
http://www.3k.gov.hu/remos_downloads/Hosszu_tavu_program.167.pdf
2013
4. Magyar Dániel: A Nyugat-Dunántúl gazdasága - helyzetelemzés 2013
5. Fehér Helga – Poór Judit: A dinamikus kínai külkereskedelmi növekedés mögött álló tényezők (tanulmány)
6. Ron Keith: Five Emerging Trends Impacting Asian Manufacturing
7. Ron Keith: Five Emerging Trends Impacting Asian Manufacturing
8. Ron Keith: Five Emerging Trends Impacting Asian Manufacturing
9. Dave Leggett: February 2014 management briefing: auto-industry mega-trends
10. Forrás: LMC Automotive
11. Barta Györgyi (2011): A kelet-közép európai járműgyártás európai összefüggései pp.27.
12. Rechnitzer János – Smahó Melinda (2012): A jármű- és autóipar hatása a kelet- közép európai térség versenyképességére, pp. 7.
13. Magyar Gépjármű Szövetség adatai
14. PWC (2013): Autóiparral a növekedés sztrádáján, pp.5.
15. Dirk Wölfer: Járműipar Magyarországon - Wirtschaft in Ungarn Spezial 2013/2
16. Dr Behringer Zsuzsanna –Mester Tünde: Turisztikai trendek a világban és Európában –Turizmus Bulletin
17. UNWTO United Nations World Tourism Organisation: Tourism Highlights –2014 Edition
18. UNWTO United Nations World Tourism Organisation: Tourism Highlights –2014 Edition
19. IPK International: World Travel Trends Report December 2013
20. Magyar Turizmus Zrt: Tematikus Szakmai háttéranyag – Sport turizmus
21. Hudson S. PhD (Editor): Sport and Adventure Tourism 2003.
22. Joy Standeven & Paul De Knop: Sport Tourism 1999



23. Bánhidi M. A sportturizmus alapjai 2006.
24. Magyar Turizmus Zrt: Turizmus Magyarországon 2013
25. KSH adatbázisok
26. KSH adatbázisok
27. Patients Beyond Borders: Medical Tourism Statistics and Facts 2014
28. Polgári szemle: Az egészségipar, mint kitörési pont 2010
29. Óry Beáta: SSC: Forró témák itthon és máshol – 2012
30. Medialife Kommunikáció Kiadó: Trendek és statisztikák a magyar szállítási piacon – Logisztikama.hu portál
31. FoodDrinkEurope DATA & TRENDS, 2014
32. Meeting the challenges of the labour market – EFFAT FoodDrink Europe, 2013
33. Eurostat Munkaerőpiaci felmérés, 2012
34. KSH, AKI Élelmiszerlánc Osztály
35. Magyarország közép és hosszú távú élelmiszeripari fejlesztési stratégiái
36. European Commission: Enterprise and Industry: The furniture industry sector 2014
37. Furniture Manufacturers: World Furniture Industry: <http://www.furnituremanufacturers.net/world-furniture-industry.html>
38. Horváth Gyula: Preliminary thoughts on the role of reindustrialisation and environmental protection in regional development
39. Környezetvédelmi Gyártók és Szolgáltatók Országos Szövetsége: Környezetipari évkönyv 2013
40. KSH: Zala megye Statisztikai Évkönyve 2012
41. KSH adatbázisok
42. Joe A. Sumners PhD.: Strategies for Small Town Success 2009
43. PWC globális felmérése: Autóipar: az alkalmazkodás lehet a siker kulcsa 2014
44. Lengyel Imre: Porter-Rombusz: A regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje 2000
45. KyeongAe Che – Brian Roberts: competitive Cities in the 21st Century Cluster-Based Local Economic Development
46. United Nations: Department of Economic and Social Affairs: Industrial development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives
47. Bajmóczy Zoltán: Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe 2011
48. Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy: A helyi gazdaságfejlesztés kézikönyve



49. Stratégia Konzorcium: Nemzeti Közlekedési Stratégia (NKS)
50. 1222-2011. (VI. 29.) Komrányhatározat: Közúthálózat fejlesztése
51. Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat: A nyilvántartott állás keresők száma tartózkodási helyük szerint, településenként 2014.02.20-i állapot szerint -2014.
52. Zala Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja: Negyedéves Munkaerő-gazdálkodási felmérés Zala megye 2013. II. negyedév
53. Dr. Birkner Zoltán: Innovációról közérthetően Innováció a jövőért Konferencia előadás Nagykanizsa 2013
54. Fehér Helga, Poór Judit: A dinamikus kínai külkereskedelmi Növekedés mögött álló tényezők
55. PWC: Hungarian shared Service Survey: Stepping up the next level 2013
56. Magyar Turizmus Zrt: Turizmus Magyarországon 2013
57. Magyar Turizmus Zrt: Turizmus Magyarországon 2011
58. PWC: Investing Guide Hungary 2014
59. KSH: Jelentés a turizmus 2012. évi teljesítményéről
60. Hinek Mátyás: Az outsourcing A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata 2009
61. MTI: Újabb szolgáltató központ nyílt Magyarországon 2014
62. HITA: Logistics in Hungary A Strategic Location for Regional Distribution Centres
63. Némethné Dr. Pál Katalin GKI Gazdaságkutató Zrt: A gépipar kilátásai, fejlődése 2012, 2013-ban
64. Pannon Novum Nonprofit Kft.: A Nyugat-dunántúli régió Innovációs potenciál helyzetelemzése
65. Schváb Zoltán: A közlekedésfejlesztés aktuális kérdései, stratégiája 2012
66. Lepsényi István: A magyarországi gépjárműipar és beszállító ipar aktuális helyzete 2010
67. Dale Buss: Supplier Opportunities Abound in Growing Automotive Market -2014
68. Stratégia Konzorcium: Nemzeti közlekedési stratégia – Stratégia készítés új megközelítésben 2014.
69. Dobay Beáta, Bánhidi Miklós: sportturizmus kutatásában alkalmazott módszerek
70. Dr Ágoston Csaba PhD: A fenntartható társadalom előtt álló feladatok
71. European Commission .Industrial Performance Scoreboard 2013
72. Dóczi Tamás: Társadalmi változások a sportban: Új tendenciák egy régi válságban
73. MIKI GVI Gazdaság- és Társadalomkutató Intézet: Tendenciák és életutak a szoftveriparban A szoftveripar aktuális változásainak és vállalatainak elemzése 2014/2
74. GKI Gazdaságkutató Zrt: Esélyek A magyar gazdaság kitörési pontjai 2013



75. Új Széchenyi terv: gyógyító Magyarország Egészségipari program
76. Partnerség 2007-13 Konzorcium: Nyugat-Dunántúli Régió Konceptiójának célrendszere
77. KSH: Megyei jogú városok 2012. július
78. Puckó László: Trends and Opportunities of Health and Medical Tourism in Europe
79. Környezetvédelmi Szolgáltatók és Gyártók Szövetsége: Környezetipari évkönyv 2013

Ábrajegyzék

105

1. A Tanulmánykészítés logikai váza
2. A gyorsforgalmi és főúthálózat hosszú távú fejlesztési programjának négy ciklusba tartozó fejlesztése
Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ 2013
3. *Nemzetközi turisták száma*
4. A leglátogatottabb magyarországi városok:
5. A belföldi vendégéjszakák száma szállástípusonként
6. A külföldi vendégéjszakák száma szállástípusonként
7. Egy foglalkoztatottra jutó bruttó hazai össztermék Zala megyében
8. Egy lakosra jutó összes nettó jövedelem a zalaegerszegi kistérségben
9. Regisztrált vállalkozások száma (átalakulásra kötelezett és megszűnő gazdálkodási formákkal együtt,
2012 év végén)
10. Külföldi érdekeltségű vállalkozások a megyei jogú városok mezőnyében
11. Teljes munkaidőben alkalmazásban állók megoszlása főbb gazdasági áganként
12. Regisztrált és működő vállalkozások száma gazdálkodási formák szerint
13. Az oktatásban részt vevő diákok száma oktatási típusonként
14. Bölcsődések száma Zalaegerszegen
15. Óvodások és óvodai férőhelyek száma Zalaegerszegen
16. Regisztrált munkanélküliek száma Zalaegerszegen
17. A regisztrált vállalkozások foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása Zalaegerszegen
18. Lehetséges kitérés pontok

Melléklet

1. KUTATÁSI JELENTÉS Gazdaságfejlesztési Stratégia Kidolgozásához

