



Interreg

Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund



REGIONET Competitive

Mosonmagyaróvári járás térségi vállalkozói kezdeményezés AT-HU kapcsolatait megalapozó gazdaságfejlesztési stratégiája

INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program REGIONET Competitive - ATHU007 -

**„KKV-k nemzetközi versenyképességének erősítése
térségi vállalkozói kezdeményezések bilaterális rendszerén
keresztül” című projekt keretében**

2018. április

**A REGIONET Competitive című (ATHU007 számú) projekt
az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program keretében,
az Európai Regionális Fejlesztési Alap támogatásával valósul meg.**

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló	4
Zusammenfassung.....	12
Helyzetismertetés és fejlesztési környezet.....	20
Helyzetismertetés	20
Stratégiai környezet áttekintése	21
Európa 2020 stratégia.....	21
Széchenyi 2020 program	22
Győr-Moson-Sopron Megye Területfejlesztési Programja	22
Mosonmagyaróvár és térségét érintő stratégiák, fejlesztési programok.....	24
Problémák, igények és potenciálok.....	27
Problémák	27
Gazdasági potenciál,vállalkozások jellegzetességei	27
Humán erőforrások	27
Innovációs potenciál, exportképesség	27
Gazdaságszerkezet	28
Határon átnyúló gazdasági együttműködések korlátai, nehézségei.....	28
Térségi vállalkozások igényei, gazdasági kilátásaik	29
Stabil és tervezhető vállalkozói környezet.....	29
Innovációbarát környezet, alkalmazkodóképesség és innovációs potenciál	29
Megfelelő működési, termelési, fejlesztési feltételek.....	30
Piaci rések és ágazati együttműködési potenciálok feltárása, kapcsolatépítések elősegítése.....	30
Kiaknázatlan térségi gazdasági potenciálok, lehetséges húzóágazatok.....	30
Bizalomépítő kapcsolatok önkormányzati szinteken, helyben és a határon átnyúlóan	30
Természeti erőforrásokkal való felelős gazdálkodás	31
Erős ipari potenciál kínálta lehetőségek.....	31
Kölcsönösen előnyös együttműködések potenciálját hordozó lehetőségek és ezek feltárását segítő folyamatok.....	32

SWOT.....	33
Lehetséges stratégiák	35
Vízió.....	35
Lehetséges stratégiai irányok	35
Defenzív stratégia – a „kivonulás” stratégiája	37
Váltásorientált stratégia – a „megújulás” stratégiája.....	38
Diverzifikált stratégia - „fejlődés” stratégiája.....	39
Offenzív stratégia – „továbberősödés” stratégiája.....	40
Felhasznált források, feldolgozott dokumentumok	42

Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Programban megvalósuló REGIONET Competitive című (ATHU007 számú) projekt keretében, a Mosonmagyaróvári járásra vonatkozóan készül, és a határmenti térség **gazdaságfejlesztési stratégiai irányainak kijelölését** célozza. Fókusza az óvári térség gazdaságfejlesztési irányai, a határmentiséghez igazodóan, kiemelt figyelemmel a határon átnyúló gazdasági kapcsolatok fejlesztésére.

E stratégiai irányokat kijelölni hivatott dokumentummal párhuzamosan készül a projekten belül 13 térségre egy hasonló dokumentum, valamint a projekt kezdeményezői által felvetett négy gazdasági területen egy-egy ágazati feltáró dokumentum, ami az érintett területeken dolgozó hazai és ausztriai vállalkozókkal készült interjúkon alapul.

E területek a következők (az óvári térség szempontjából, jelenlét nagyságának sorrendjében):

- műanyagipar, dominánsabban, mint a
- fémipar
- turizmus, valamint
- helyi élelmiszertermelés.

Az ágazati feltáró jelentések csak részben álltak rendelkezésünkre, ezek Mosonmagyaróvári járásra vonatkozó megállapításait a munkánk során figyelembe vettük.

A dokumentum készítése során felhasználtuk a Mosonmagyaróvár városának és a városkörnyékének elmúlt években készült fejlesztési, stratégiai dokumentumait, ezek helyzetelemzéseit, a feltárt adatokat, az elérhető gazdasági jellegű statisztikai adatokat, a nyilvános kamarai elemzéseket, szakcikkeket, tanulmányokat, valamint minden olyan információt, amely a projekt megvalósítása során zajlott vállalkozói, helyi érintettek megszólító három rendezvényen (2017.12.12. Simbad Hotel, 2018.02.06. MOVINNOV, 2018.02.22. Polgármesteri Hivatal) elhangzott és a jelenlévők rendelkezésünkre bocsátottak, vagy elérhetőségükről információt szolgáltatottak. A stratégia egyeztető workshopokkal párhuzamosan február 5. és 16. között személyes kérdőíves lekérdezésre került sor 10 vállalkozásnál és szervezetnél, melyek elkötelezettek (érdekeltek) a térség gazdaságának határon átnyúló fejlesztése mellett.

Ezeken túl áttekintettük a releváns hazai, megyei, térségi és helyi stratégiákat, fejlesztési programokat, amelyek a helyi gazdaságfejlesztéshez kapcsolódóan releváns információkat, célkijelöléseket, beavatkozásokat tartalmazhatnak.

Az egyeztetési változat megvitatására 2018. február 22-én került sor, az ott elhangzó észrevételek alapján megfogalmazódó szövegszerű javaslatokat február 28-áig beépítettük az anyagba, amely akkor lezárásra került, és átadásra a megbízónk felé.

Helyzetismertetés, stratégiai környezet

A Győr-Moson-Sopron megyében, a magyar-szlovák-osztrák hármashatárnál található **Mosonmagyaróvári járás**hoz 26 település – 3 város (Mosonmagyaróvár, Jánossomorja, Lébény) és 23 község – tartozik. Ezek: Ásványráró, Bezenye, Darnózseli, Dunakiliti, Dunaremete, Dunasziget, Feketeerdő, Halászi, Hédervár, Hegyeshalom, Jánossomorja, Károlyháza, Kimle, Kisbodak, Lébény, Levél, Lipót, Máriakálnok, Mecsér, Mosonmagyaróvár, Mosonszolnok, Mosonudvar, Püski, Rajka, Újrónafő, Várbalog. A járás népessége meghaladja a 70 ezret, és a megye népességének közel hatodát teszi ki. **A népesség**, az ország legtöbb vidékétől eltekintve **növekszik**. Az ország más részeiről ideköltözőket a munkalehetőségek, a környező Szlovákiából bevándorlókat a lakhatási lehetőségek vonzzák, a Szigetköz és a város gyakorlatilag már Pozsony alvóvárosának tekinthető.

Az itt élő népesség idősödése elmarad az ország más vidékeitől, fiatalodó a térség, amibe erősen beleszól az aktív korú, családos emberek ideáramlása. **Az iskolázottsági mutatók kedvezőek**.

A járásban **található a megye vállalkozásainak több mint tizede**, ami a lakónépesség arányánál alacsonyabb. Ennek egyik magyarázata a jelentős ausztriai munkavállalás, ingázás. A járás területén **a középvállalkozásba hajló kisvállalkozások aránya magasabb a megyeinél, megerősödésük alapvetően fontos** a vidék gazdasági potenciáljának növekedése szempontjából.

A bruttó hozzáadott érték kb felét az ipar állítja elő, a mezőgazdaság a töredékét biztosítja, a többiért a szolgáltatások „felelnek”. Eközben **a vállalkozások több mint fele a szolgáltatás területén jött létre**. A környék jellemző gazdasági tevékenységei az autóipari beszállításhoz kötődnek, jelentős a műanyag-, majd a fémipar jelenléte, valamint számottevő a feldolgozó- és az építőipar. A város kevésbé profitál a Szigetközhez tartozásból, de a zöld és szelíd turizmus, a termálturizmus jellemző a környéken. Emellett egy igen speciális egészségturisztikai ág kötődik Mosonmagyaróvárhoz, az elmúlt évtizedekben kialakult fogászati turizmus.

A járásban évek óta többszöröse, sőt **nagyságrendileg nagyobb a cégek munkaerőigénye a munkaügyi rendszer által regisztráltakénak**. A munkáltatók a betanított munkások, operátorok mellett magas arányban keresnek szakmunkásokat és mérnököket is. A helyi cégek egy részének fejlesztéseit többször akadályozta már a **létszámbővítés nehézsége**. A cégek **innovációs potenciálja korlátozott**. A környező, **mezőgazdasági vállalkozások és feldolgozó üzemek kapcsolata sem kiemelkedő a helyi egyetemi és tejüzemi kutatókkal**, a spinn-of vállalkozások jelenléte elhanyagolható.

Az áttekintett EU, hazai, megyei, térségi és városi stratégiák mindegyikében vannak kapcsolódási pontok jelen projekt célkitűzéseivel, ami a szinergiák létrejöttét elősegíthetik.

Problémák, igények és potenciálok

Problémák

Gazdasági potenciál, vállalkozások jellegzetességei

A teljes Európai Uniót tekintve a gazdaság teljesítőképessége szempontjából a legnagyobb szakadék e két tagország közös határán itt húzódik. A hazai oldalon a vállalkozások kevésbé tőkeerősek.

Humán erőforrások

A térség iskolázott lakossága részben határokon túl dolgozik. Ez a helyi vállalkozások szakember ellátottságának, megújításának komoly nehézségeit eredményezi, amit a szakképzési hiányosságok is tetéznék. Bár folyamatosan nő és fiatalodik az óvári járás népessége, alapvetően az országon belüli kelet-nyugati migráció eredményeként, az álláskeresők aránya nagyon alacsony. A vállalkozások nagy része eközben alacsony hozzáadott értékű munkakörökre keres munkavállalót, a képzetebbek sokszor már nem helyben dolgoznak.

Innovációs potenciál, exportképesség gyengeségei

A műanyagipari együttműködések feltáró kutatás feltárta: míg az osztrák vállalkozók inkább a digitalizáció, 4. ipari forradalom innovációs kihívásait, addig a hazaiak a munkavállalók rendelkezésre nem állását tekintik legfőbb akadálnak. A fémipari kutatás erősen érzékelte az innovációs igényt.

Gazdaságszerkezet

A térség gazdaságában domináns a műanyagipar, mögötte a fémipar és egyéb feldolgozó, valamint építőipar. A szolgáltatások ugyan jelen vannak, de a termelő ágazatokat kiszolgáló szolgáltatói szereplők köre korlátos, és különösen a térségben indokolt turisztikai potenciál (Szigetköz, termálvíz, zöldturizmus, egészségturizmus, stb.) is fejleszthető lenne. A mezőgazdaság szinte elenyésző.

Határon átnyúló gazdasági együttműködések korlátai, nehézségei

Érthető módon az ausztriai vállalkozások erős konkurenciának tartják a magyar vállalkozókat, akik lenyomhatják az áraikat. Emiatt azok leginkább alvállalkozóként tudnak megjelenni ausztriai beruházásoknál, együttműködéseknel, bedolgozó szerepekben, ami szintén visszaveti az innovációs és alkalmazkodóképességet. Nehezen látszanak azok a piaci rések, ahol kölcsönösen előnyös, win-win szituációk segíthetik elő a határ mindkét irányába a piacok bővítését. Erre lenne igény helyben.

Térségi vállalkozások igényei, gazdasági kilátásaik

Stabil és tervezhető vállalkozói környezet

A hazai vállalkozások körében erős az igény a kiszámítható, átlátható jogi, intézményi, adózási környezetre. Ennek hiányában a fejlesztések, innovációk indítása is nehézkes.

Innovációbarát környezet, alkalmazkodóképesség és innovációs potenciál

A helyi vállalkozások innovációs potenciálja alacsony, az akadémiai intézményekkel való együttműködés ritka. Az innovatív fejlesztéseket tervező cégek (pl. SMR) elképzeléseik megvalósítása érdekében néha kénytelenek kivonulni a területről.

Megfelelő működési, termelési, fejlesztési feltételek

A térség települési önkormányzatai e feltételek biztosítása terén vállalhatnak szerepet, befektetésösztönzési stratégiájuk megvalósításával a helyi vállalkozások tőkeerejének növeléséhez is hozzájárulhatnak.

Piaci rések és ágazati együttműködési potenciálok feltárása, kapcsolatépítések elősegítése

Alapvetően a bedolgozói kapcsolatok jellemzik az ausztriai partnerekkel való együttműködést, amely inkább a partnereken múlik, a hazai cégek több és egyenrangúbb partnerségben gondolkodnak. Életképes és további együttműködések megalapozni képes kapcsolatok láthatóan csak igen szűk piaci résekben jönnek létre. Ezek felismerése, feltárása gyakran megfelelő információk hiányában nehézkes.

Kiaknázatlan térségi gazdasági potenciálok, lehetséges húzóágazatok

Bizalomépítő kapcsolatok önkormányzati szinteken, helyben és a határon átnyúlóan

Néhány évvel ezelőtt sikeres és folytatásra méltó közös munka kezdődött Nezsider és Mosonmagyaróvár önkormányzatai között. Ezek és a hasonló partnerségek megfelelő alapot teremtenek a további, valamint a piaci szektorra is kiterjedő határmenti együttműködésekre.

Természeti erőforrásokkal való felelős gazdálkodás

Mosonmagyaróvár és környéke számára a Szigetköz közös kincs. Megóvása, de turisztika, élelmiszerellátáshoz stb. A helyi élelmiszerellátás terén az ausztriai gazdák erősek, a bio, ökológikus termékek piaca jelentősebb a hazainál. Mosonmagyaróvár egyik meghatározó intézménye az egyetem, emellett a nemzetközi hírű Tejgazdasági Kutatóintézet. Komoly szerepe lehet a minőségi élelmiszeripari termékek pozicionálásának, a hazai és ausztriai partnerek

együtműködésének az ökológiai szemléletre alapozott termelés, amelynek biztosításában az egyetemmel való együtműködés is tovább építhető.

Erős ipari potenciál kínálta lehetőségek

Az erősen iparosodott mosonmagyaróvári térség ipari szereplői, hasonlóan a megye többi részéhez, főként a fém- és műanyagipari területen tevékenykednek. Az egyetemen megjelenő új tématerületek is további lehetőségeket kínálnak.

Kölcsönösen előnyös együtműködések potenciálját hordozó lehetőségek és ezek feltárását segítő folyamatok

A határmentiségben rejlő gazdaságfejlesztési potenciál kiaknázása feltételezi azoknak a kölcsönös érdekeltségeknek, a win-win stratégiáknak a felismerését, amelyek önmagukban is értéket hordoznak, valamint alkalmasak a további együtműködések iránti igények felkeltésére. Ilyen lehetőséget megalapozó lépések az önkormányzati együtműködések, az interaktív kapcsolatok, valamint a konkrét sikerek. A térség gazdaságfejlesztésének éppen úgy, mint a határon átnyúló gazdasági kapcsolatok fejlesztésének kulcseleme a helyi vállalkozások innovációs képessége, illetve e szemléletmód szükségességének tudatosítása.

A jó példák, sikeres együtműködések megismerése és részben inspirációkat kínáló, részben konkrét lépéseket elősegítő megismertetése alapvetően fontos a további piaci rések felismerésének elősegítése és további együtműködések megalapozása kapcsán. Ezt megtámogathatják intézményesített együtműködési keretek, amelyek kidolgozása projekt cél is. Szükséges mindezek miatt a hagyományos üzletember-találkozókon túlmutató együtműködések, információs felületek, az ismerkedést, bizalomépítést szolgáló online és valós életbeli találkozási terek kialakítása, működtetése, rendezvények, stb. szervezése.

Lehetséges stratégiák

Vízió:

A mosonmagyaróvári térség vállalkozásai új utakat találnak a határon átnyúló vállalkozási, együtműködési lehetőségek terén. Több sikeres osztrák-magyar partnerségben megvalósuló fejlesztés, együtműködés, bedolgozói és közös innovációk kiaknázására épülő, egyenrangú kapcsolat erősíti a kölcsönös bizalmat a határmenti térség piaci szereplői között.

Defenzív stratégia – a „kivonulás” stratégiája

- Mivel a határon átnyúló versenyképesség nem tűnik jelentősnek, ezért belső piacok feltárása, helyben történő erőforrások mobilizálására érdemes a hangsúlyt fektetni.

- A hazai vállalkozások problémáinak megoldására érdemes fókuszálni, hiszen innovációs képességük, termelékenységük, bérszintjük emelkedése hozhat változást.

Váltásorientált stratégia – a „megújulás” stratégiája

- feltárni a jelenleg meglévő sikeres piaci szereplők és határon átnyúló együttműködések jellegzetességeit, vállalkozók széles körében világossá tenni, mik a továbblépés zálogai, mely területek fejlesztése elengedhetetlen
- intenzíven kommunikálni és kapcsolatokat építeni azokon a területeken, amelyek a vállalkozói interjúk, sikertörténetek, kamarai együttműködések stb. alapján lehetnek olyan piaci rések, amelyekben a hazai vállalkozók sikeresen léphetnek nemzetközi piacra
- a vállalkozások innovativitásának, modernizációs folyamatainak támogatása
- a helyi egyetemi, kutatóintézeti potenciálok kiaknázása, fejlesztések, spin-offok kezdeményezése, a helyi gazdasági szereplők számára új irányok megmutatása
- a turisztikai potenciál bővítése a Futurának a Fertő-tó kártyához hasonló eredményei által inspirált lehetőségek megteremtésére, turisztikai akciók, együttműködések fejlesztése, együttműködések generálása, csomagok kialakítása, a meglévő potenciálokra építő humán és egyéb fejlesztések.

Diverzifikált stratégia - „fejlődés” stratégiája

- A helyi vállalkozások jelenlegi alacsony innovációs potenciálját jelentősen meg kell emelni, a fejlesztéseknek mind az innovációs potenciált, mind a technológiai váltásokat, mind a cégek működését, humánerőforrás gazdálkodását, kommunikációját, marketingjét, piaci kapcsolataik építésének módját érintenie kell.
- A jelenleg kiaknázatlan turisztikai potenciálok is megújulást, új szemléletmódok és módszerek megjelenését igénylik, amik a határ túloldalán meglévő turisztikai együttműködésekkel való szoros kapcsolatot is feltételezik.
- E stratégia igényli a vállalkozások közötti kapcsolatépítés új módjainak megteremtését is, a kapcsolatok építésének, fejlesztésének közös platformjait, közös kutatásokat, az egyetemi potenciál kiaknázását, K+F lehetőségek megjelenítését, vállalkozói körök, közös tanulások, képzések, tapasztalatcserék, piackutatások stb. indítását, biztosítását.

Offenzív stratégia – „továbberősödés” stratégiája

A stratégia fókuszában a kedvező elhelyezkedés és az eddigi eredmények állnak, amik a jó tapasztalatok, jó kapcsolatok, megfelelő kommunikáció, a sikerekre és bizalomra épülő partnerségi építkezés jegyében zajlik.

- A hármass országhatár, a kiváló földrajzi és közlekedési helyzet által kínált lehetőségekre építve a kapcsolódó logisztikai és kereskedelmi fejlesztések, együttműködések megerősítése.
- A már meglévő és eredményes kétoldalú együttműködések kommunikálása, ezek bővítése és a kölcsönösen kedvező, a közelségből és eddigi sikerekből, bedolgozói együttműködésekben táplálkozó lehetőségek körének bővítése
- Turisztikai területen az együttműködések, a határ két oldalán elérhető kínálatok kölcsönös bővítése, egymásra épülő kínálatok kidolgozása
- Látható, hogy ennél a stratégiánál az egyetem, az innovációs potenciálok jelenléte, a fiatalos és képzett lakosság léte kevésbé tényező, erre ez a stratégia érdemben nem épít, sokkal inkább az eddigi pozitívumokra, továbbra is.

Zusammenfassung

Vorliegendes Dokument wird im Rahmen des im Programm INTERREG V-A Österreich-Ungarn umgesetzten Projektes REGIONET Competitive (Nr. ATHU007) für den Kreis Mosonmagyaróvár erstellt und hat **die Bestimmung der strategischen Richtungen der Wirtschaftsentwicklung** der Grenzregion zum Ziel. Im Fokus stehen die Richtungen der Wirtschaftsentwicklung der Region Mosonmagyaróvár, angepasst an seine Lage als Grenzregion, mit besonderem Hinblick auf die Entwicklung der grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Beziehungen.

Mit je einem Dokument zur Bestimmung dieser strategischen Richtungen werden parallel für 13 Regionen ähnliche Dokumente erstellt, weiters wird für die von den Initiatoren des Projektes vorgeschlagenen vier wirtschaftlichen Bereiche je ein branchenmäßiges Erschließungsdokument angefertigt, welches auf den Interviews basiert, die mit den in den betroffenen Bereichen arbeitenden ungarischen und österreichischen Unternehmern gemacht worden waren.

Diese Bereiche sind die folgenden (Reihenfolge nach Stärke der Präsenz aus Sicht der Region Mosonmagyaróvár):

- Kunststoffindustrie, dominanter als
- Metallindustrie
- Tourismus, sowie
- lokale Lebensmittelproduktion

Die branchenmäßigen Erschließungsberichte stehen uns nur zum Teil zur Verfügung, die in diesen gemachten Feststellungen über den Kreis Mosonmagyaróvár wurden bei unserer Arbeit in Betracht gezogen.

Bei der Erstellung des Dokumentes wurden von uns die in den vergangenen Jahren angefertigten Entwicklungs- und strategischen Dokumente der Stadt Mosonmagyaróvár benutzt, sowie die in diesen befindlichen Situationsanalysen, die erschlossenen Daten, die erreichbaren statistischen Daten mit wirtschaftlichem Belang, die öffentlichen Analysen der Kammern, Fachartikel, Studien sowie alle Informationen, die in den drei Veranstaltungen (12.12. 2017 Simbad Hotel, 06.02.2018 MOVINNOV, 22.02.2018 Amt des Bürgermeisters) während der Umsetzung des Projektes, bei denen lokale Betroffene angesprochen wurden, formuliert worden waren, uns von der Teilnehmern zur Verfügung gestellt worden sind oder über deren Erreichbarkeit uns Informationen zugekommen sind. Parallel zu den Workshops zur Strategieharmonisierung wurde zwischen dem 5. und 16. Februar eine Umfrage mittels persönlichem Fragebogen bei 10 Unternehmen und Organisationen durchgeführt, welche sich für die grenzüberschreitende Entwicklung der Wirtschaft der Region engagieren (interessiert an ihr sind).

Darüber hinaus wurden von uns die relevanten ungarischen, komitatsmäßigen, regionalen und lokalen Strategien, Entwicklungsprogramme durchgesehen, welche in Verbindung zur örtlichen Wirtschaftsentwicklung relevante Informationen, Zielsetzungen, Interventionen enthalten können.

Zur Diskussion der Abstimmungsfassung kam es am 22. Februar 2018, die dort formulierten Bemerkungen und Vorschläge wurden bis zum 28. Februar als Textbeiträge in das Material eingearbeitet, welches dann abgeschlossen und an unsere Auftraggeber abgegeben wurde.

Situationsübersicht, strategische Umgebung

Zum im Komitat Győr-Moson-Sopron liegenden, im Dreilandereck von Ungarn-Slowakei-Österreich befindlichen Mosonmagyaróvárer Kreis gehören 26 Gemeinden – 3 Städte (Mosonmagyaróvár, Jánossomorja, Lébény) und 23 Dorfgemeinden. Diese sind: Ásványráró, Bezenye, Darnózseli, Dunakiliti, Dunaremete, Dunasziget, Feketeerdő, Halászi, Hédervár, Hegyeshalom, Jánossomorja, Károlyháza, Kimle, Kisbodak, Lébény, Levél, Lipót, Máriakálnok, Mecsér, Mosonmagyaróvár, Mosonszolnok, Mosonudvar, Püski, Rajka, Újrónafő, Várbalog. Die Bevölkerung des Kreises liegt bei über 70 tausend, was fast ein Sechstel der Bevölkerung des Komitats ausmacht. Die **Anzahl der Bevölkerung** ist im Gegensatz zu den meisten Regionen von Ungarn **im Wachsen** begriffen. Die Siedler aus anderen Teilen von Ungarn werden durch die Arbeitsmöglichkeiten, die Einwanderer aus der benachbarten Slowakei durch die guten Wohnverhältnisse angezogen, die Donau-Schüttinsel [Szigetköz] kann praktisch bereits als die Schlafstadt von Bratislava betrachtet werden.

Die Alterung der hier lebenden Bevölkerung bleibt hinter der von anderen Regionen des Landes zurück, die Region kann als sich verjüngende bezeichnet werden, wobei die Ansiedlung der Leute aktiven Alters samt Familien eine wesentliche Rolle spielt. **Der Schulbildungsindex ist günstig.**

Im Kreis **befinden sich mehr als ein Zehntel der Unternehmen des Komitats**, was niedriger ist als der Anteil der Bevölkerung. Eine Erklärung dafür ist der hohe Anteil der in Österreich arbeitenden Personen und das Pendeln. Auf dem Gebiet des Kreises ist der **Anteil der kleinen Unternehmen, die bereits an mittlere Unternehmen Grenzen, höher als jener des Komitats, ihre Erstarkung ist von grundlegender Wichtigkeit**, was das Wachstum des wirtschaftlichen Potentials auf dem Lande anbelangt.

Zirka die Hälfte des brutto Mehrwerts wird von der Industrie hergestellt, die Landwirtschaft gewährleistet einen Bruchteil, für den Rest sind die Dienstleistungen „verantwortlich“. Inzwischen ist mehr als die Hälfte der Unternehmen im Bereich von Dienstleistungen entstanden. Die charakteristischen wirtschaftlichen Tätigkeiten der Gegend sind mit der

Zulieferertätigkeit für die Automotivindustrie verknüpft. Die Präsenz der Kunststoff- und in letzter Zeit der Metallindustrie ist stark, auch Verarbeitungs- und Bauindustrie sind beträchtlich. Die Stadt profitiert weniger davon, dass sich die Donau-Schüttinsel [Szigetköz] hier befindet, aber der grüne und sanfte Tourismus sowie der Thermentourismus sind bezeichnend für die Gegend. Daneben ist auch ein sehr spezieller gesundheitstouristischer Zweig mit Mosonmagyaróvár verbunden: der Zahnärzte-Tourismus, der sich in den letzten Jahrzehnten herausgebildet hat.

Im Kreis macht der **Bedarf an Arbeitskräften seitens der Unternehmer** seit Jahren **das Mehrfache der Zahl der** im System des Arbeitsamtes **Registrierten** aus, ja er **übertrifft** diese Zahl sogar größenordnungsmäßig. Die Arbeitgeber suchen neben angelernten Arbeitern und Operatoren zu einem hohen Prozentsatz Facharbeiter und auch Ingenieure. Bei einem Teil der lokalen Unternehmer wurde die Entwicklung durch die **Schwierigkeiten bei der Aufstockung des Personals** verhindert. Das **Innovationspotenzial** der Firmen ist **begrenzt**. Auch die Beziehungen der umliegenden **landwirtschaftlichen Unternehmen und Bearbeitungsbetriebe zu den Forschern der örtlichen Universität und des Milchbetriebes sind nicht herausragend**, die Präsenz der Spin-off-Unternehmen ist unwesentlich.

In jeder der durchgesehenen Strategien der EU, von Ungarn, des Komitats, der Städte gibt es Anknüpfungspunkte zu den Zielsetzungen vorliegenden Projektes, was beim Zustandekommen von Synergien hilfreich sein kann.

Probleme, Bedürfnisse und Potenziale

Probleme

Wirtschaftliches Potenzial, Charakteristika der Unternehmen

In der ganzen Europäischen Union befindet sich hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft der größte Abhang hier, an der gemeinsamen Grenze unserer zwei Länder. Auf der ungarischen Seite sind die Unternehmen weniger kapitalstark.

Human Resources

Der geschulte Teil der Bevölkerung arbeitet zum Teil auf der anderen Seite der Grenzen. Dies bedeutet für die lokalen Unternehmen, dass ihre Versorgung mit Fachleuten, oder eine Erneuerung mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, was durch die Mängel in der Ausbildung noch gehäuft wird. Obwohl die Bevölkerung des Kreises Mosonmagyaróvár ständig wächst und sich verjüngt, was grundsätzlich als Ergebnis der inneren Ost-West-Migration zu verzeichnen ist, ist der Anteil der Arbeitssuchenden sehr niedrig. Der größte Teil der Unternehmen sucht unterdessen Arbeitnehmer für Stellen mit geringer Mehrwertproduktion, die Geschulteren arbeiten oft nicht mehr vor Ort.

Schwächen beim Innovationspotenzial, bei der Exportfähigkeit

Die Forschung zur Erschließung der Kooperationen in der Kunststoffindustrie hat gezeigt: Während bei den österreichischen Unternehmern eher das Meistern der Herausforderungen der Digitalisierung und von Industrie 4.0 als größte Hürde betrachtet wird, ist in den Augen der Ungarn das Nicht-zur-Verfügung-Stehen von Arbeitnehmern das größte Problem. Bei der Untersuchung der Metallindustrie wurde ein starker Bedarf an Innovation wahrgenommen.

Wirtschaftsstruktur

In der Wirtschaft der Region dominiert die Kunststoffindustrie, gefolgt von der Metallindustrie und sonstigen Bearbeitungs- sowie der Bauindustrie. Die Dienstleistungen sind zwar vorhanden, aber der Kreis der Akteure aus der Dienstleistungsbranche, welche die produzierenden Branchen bedienen, ist begrenzt und besonders das in der Region gerechtfertigt vorhandene touristische Potenzial (Donau-Schüttinsel, Thermalwasser, Grüntourismus, Gesundheitstourismus, usw.) wäre zu entwickeln. Landwirtschaft ist nur spärlich vorhanden.

Grenzen, Schwierigkeiten grenzüberschreitender wirtschaftlicher Kooperationen

Verständlicher Weise werden die ungarischen Unternehmen von den österreichischen Unternehmen als starke Konkurrenz erlebt, die ihre Preise hinunterdrücken können. Deshalb bekommen diese am ehesten als Sub-Subunternehmer die Möglichkeit, bei den österreichischen Investitionen und Kooperationen zu erscheinen, in Lohnarbeiter-Rollen, was die Innovations- und Anpassungsfähigkeit ebenfalls einschränkt. Es ist schwer, jene Marktlücken zu erschließen, wo der Ausbau der Märkte auf beiden Seiten der Grenze durch

gegenseitig vorteilhafte Win-win-Situationen gefördert werden könnte. Dafür gäbe es vor Ort Bedarf.

Bedürfnisse der Unternehmen der Region, ihre wirtschaftlichen Aussichten

Stabile und planbare Umgebung für die Unternehmen

Bei den ungarischen Unternehmen besteht ein starkes Bedürfnis für eine berechenbare, überschaubare juristische, institutionelle und steuerliche Umgebung. Das Fehlen dieser macht das Starten von Entwicklungen und Innovationen schwerlich.

Innovationsfreundliche Umgebung, Anpassungsfähigkeit und Innovationspotenzial

Das Innovationspotenzial der lokalen Unternehmen ist niedrig, die Zusammenarbeit mit akademischen Institutionen ist selten. Firmen mit Plänen zur innovativen Entwicklung (z.B. SMR) sind zur Verwirklichung ihrer Vorstellungen oft gezwungen, die Region zu verlassen.

Entsprechende Voraussetzungen für Betrieb, Produktion, Entwicklung

Die Gemeindeselbstverwaltungen der Region könnten durch das Sichern dieser Voraussetzungen eine aktive Rolle spielen, mit der Umsetzung einer investitionsfreundlichen Strategie könnten sie auch zur Steigerung der Kapitalkraft der lokalen Unternehmen beitragen.

Erschließung von Marktlücken und Potenzialen zur branchenmäßigen Kooperation, Förderung des Ausbaus von Kooperationen

Die Kooperationen mit den österreichischen Partnern können grundlegend als Lohnarbeits-Beziehungen charakterisiert werden, die in starker Abhängigkeit von den Partnern funktioniert, die ungarischen Firmen möchten hier mehrere und mehr gleichrangige Partnerschaften. Lebensfähige und als Grundlage für weitere Kooperationen dienende Beziehungen entstehen offensichtlich nur in äußerst engen Marktnischen. Das Erkennen und Erschließen dieser ist oft wegen Mangels an entsprechenden Informationen schwierig.

Uausgeschöpfte regionale Wirtschaftspotenziale, mögliche Schlüsselbranchen

Vertrauensaufbauende regionale Kontakte auf Gemeindeebenen, vor Ort und grenzüberschreitend

Vor einigen Jahren begann eine erfolgreiche und weiterführungswürdige gemeinsame Arbeit zwischen den Gemeindeselbstverwaltungen von Neusiedl und Mosonmagyaróvár. Diese und ihnen ähnliche Partnerschaften bilden eine entsprechende Grundlage für die weitere, sich auch auf den Marktsektor ausdehnende grenzüberschreitende Kooperation.

Verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen

Für Mosonmagyaróvár und seine Umgebung bedeutet die Donau-Schüttinsel ein gemeinsames Gut. Ihre Bewahrung, aber auch Tourismus und Lebensmittelproduktion usw. sind wichtig. Auf dem Gebiet der lokalen Lebensmittelversorgung sind die österreichischen Bauern stark, der Markt der Bio- und Ökoprodukte ist bedeutender als in Ungarn. Eine wesentliche Institution von Mosonmagyaróvár ist die Universität, daneben das Milchwirtschaftliche Forschungsinstitut [Tejgazdasági Kutatóintézet] mit internationalem Ruf. Eine ernste Rolle kann der Positionierung der qualitativen Produkte der Lebensmittelindustrie, der auf die ökologische Anschauung aufbauenden Kooperation der ungarischen und österreichischen Partner zukommen, zur Sicherung derer auch die Zusammenarbeit mit der Universität weiter ausgebaut werden kann.

Möglichkeiten durch das starke Industriepotenzial

Die Akteure der Industrie in der stark industrialisierten Region von Mosonmagyaróvár sind ähnlich, wie in den anderen Teilen des Komitats, hauptsächlich in den Bereichen Metall- und Kunststoffindustrie tätig. Auch die an der Universität erscheinenden neuen Themenbereiche bieten weitere Möglichkeiten an.

Möglichkeiten, die das Potenzial von Kooperationen mit gemeinsamen Vorteilen tragen, sowie Prozesse zur Erschließung dieser

Die Ausschöpfung der Potenziale zur Entwicklung der Wirtschaft, welche in der Grenzlage stecken, setzt das Erkennen jener beiderseitigen Interessenslagen und Win-win-Strategien voraus, die auch an sich Werte vertreten sowie geeignet sind, Bedürfnisse für weitere Kooperationen zu erzeugen. Solche Schritte zum Ablegen der Grundlagen für weitere Möglichkeiten sind die Kooperationen zwischen den Gemeindeselbstverwaltungen, die interaktiven Kontakte sowie die konkreten Erfolge. Ein Schlüsselement für die Wirtschaftsentwicklung der Region genauso, wie für die Entwicklung der grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Beziehungen ist die Innovationsfähigkeit der lokalen Unternehmen, bzw. das Bewusstwerden der Notwendigkeit dieser Anschauungsweise.

Das Kennenlernen der Best Practices, der erfolgreichen Kooperationen und ihr Bewusstmachen, zum Teil durch das Anbieten von Inspirationen, zum Teil durch die Förderung von konkreten Schritten ist von grundlegender Wichtigkeit bei der Anregung, weitere Marktlücken zu erkennen und die Grundsteine für weitere Kooperationen abzulegen. Unterstützend können hier institutionalisierte Kooperationsrahmen wirken, deren Ausarbeitung auch ein Projektziel darstellt. Notwendig sind neben alldem auch Kooperationsformen, die über die traditionellen Geschäftsleutetreffen hinausgehen, das Gestalten und die Betreuung von Informationsflächen und Räumen zu Treffen sowohl im Online- als auch im realen Leben für den Ausbau von Vertrauen; Organisation von Veranstaltungen usw.

Mögliche Strategien

Vision:

Von den Unternehmen der Region Mosonmagyaróvár werden neue Wege auf dem Gebiet der Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Kooperationen der Unternehmen gefunden. Durch mehrere erfolgreiche, in österreichisch-ungarischer Partnerschaft umgesetzte Entwicklungen, Kooperationen, auf Lohnarbeit und die gemeinsame Nutzung von Innovationen aufbauende Beziehungen von ebenbürtigen Partnern wird das gegenseitige Vertrauen zwischen den Akteuren des Marktes in der Grenzregion gestärkt.

Defensive Strategie – Strategie des „Rückzugs“

- Da die grenzüberschreitende Wettbewerbsfähigkeit nicht wesentlich zu sein scheint, sollte der Akzent auf die Erschließung der internen Märkte, auf die Mobilisierung der Ressourcen vor Ort gelegt werden.
- Es sollte auf die Lösung der Probleme der heimischen Unternehmer fokussiert werden, da der Anstieg ihrer Innovationsfähigkeit, ihrer Produktivität, ihres Lohnniveaus eine Änderung zu bewirken vermag.

Eine Strategie des Wechsels – die Strategie der „Erneuerung“

- Erschließung der Charakteristika der derzeit erfolgreichen Marktakteure und grenzüberschreitender Kooperationen, in breiten Kreisen des Unternehmertums klar machen, welche die Erfolgsfaktoren für das Weiterschreiten sind, auf welchen Gebieten die Entwicklung unausweichlich ist;
- intensive Kommunikation und Kontaktausbau auf den Gebieten, wo aufgrund der Interviews mit den Unternehmern, der Erfolgsgeschichten, der Kooperationen der Kammern usw. solche Marktnischen existieren können, in denen die heimischen Unternehmen erfolgreich auf den internationalen Markt treten können;
- Unterstützung der Innovativität und der Modernisierungsprozesse der Unternehmen;
- Ausschöpfung der lokalen Potenziale der Universität und des Forschungsinstituts, Entwicklungen, Initiative von Spin-offs, Aufzeigen von neuen Richtungen für die lokalen Wirtschaftsakteure;
- Erweiterung des touristischen Potenzials durch die Schaffung von Möglichkeiten, die durch die Ergebnisse der Neusiedlersee-Karte der Futura inspiriert wurden, die Entwicklung von touristischen Aktionen, Kooperationen, das Generieren von Zusammenarbeit, Erstellung von Paketen, Human- und sonstige Entwicklungen, die auf den vorhandenen Potenzialen beruhen.

Diversifizierte Strategie – die Strategie der „Entwicklung“

- Das momentan niedrige Innovationspotenzial der lokalen Unternehmen muss bedeutend erhöht werden, die Entwicklung muss sowohl das Innovationspotenzial, als auch die technologischen Wechsel und die Funktion der Betriebe, ihr Wirtschaften mit den Humanressourcen, ihre Kommunikation,

ihr Marketing und die Art und Weise des Ausbaus ihrer Marktkontakte betreffen.

- Auch die momentan nicht ausgeschöpften touristischen Potenziale verlangen Erneuerung, das Erscheinen von neuen Betrachtungsweisen und Methoden, die auch einen engen Kontakt zu den touristischen Kooperationen auf der anderen Seite der Grenze voraussetzen.
- Diese Strategie verlangt auch die Schaffung von neuen Arten des Kontakteausbaus zwischen den Unternehmen, gemeinsame Plattformen des Ausbaus und der Entwicklung der Beziehungen, gemeinsame Forschungen, die Ausschöpfung des universitären Potenzials, das Aufzeigen von F&E-Möglichkeiten, das Starten und die Gewährleistung von Unternehmer-Kreisen, gemeinsamem Lernen, Ausbildungen, Erfahrungsaustauschen, Marktforschungen usw.

Offensive Strategie – Strategie des „Weitererstarkens“

Im Fokus der Strategie stehen die günstige geographische Lage und die bisherigen Ergebnisse, die Arbeit verläuft im Zeichen der guten Erfahrungen, guten Beziehungen, entsprechender Kommunikation und eines partnerschaftlichen Aufbaus, der auf Erfolge und Vertrauen basiert.

- aufbauend auf die durch die Dreiländer-Ecke sowie durch die ausgezeichnete geographische und Verkehrslage gebotenen Möglichkeiten: die Stärkung der anknüpfenden logistischen und im Handel durchgeführten Entwicklungen, Kooperationen
- Kommunikation der bereits existierenden und erfolgreichen, bilateralen Kooperationen, die Erweiterung dieser und die Ausdehnung der gegenseitig günstigen, sich aus der Nähe und den bisherigen Erfolgen, Lohnarbeits-Kooperationen nährenden Möglichkeiten
- im Bereich des Tourismus die gegenseitige Erweiterung der Kooperationen und der auf beiden Seiten der Grenze erreichbaren Angebote, Ausarbeiten von aufeinander aufbauenden Angeboten
- Es ist zu sehen, dass bei dieser Strategie die Universität, das Vorhandensein der innovativen Potenziale, die Existenz der jugendlichen und geschulten Bevölkerung weniger als Faktoren gelten, auf diese wird in dieser Strategie praktisch nicht gebaut, viel eher auf die bisherigen Positiva, auch weiterhin.

Helyzetismertetés és fejlesztési környezet

Jelen fejezet ismerteti a feladatot és a térség adottságait, azok legfőbb jellemzői mentén. Majd áttekintésre kerülnek a kapcsolódási pontok a releváns hazai gazdaságfejlesztési stratégiákkal, akciótervekkel, fejlesztési tervekkel, illetve az azokkal fennálló szinergiák.

Helyzetismertetés

A Győr-Moson-Sopron megyében, a magyar-szlovák-osztrák hármashatárnál található **Mosonmagyaróvári járás**hoz 26 település – 3 város (Mosonmagyaróvár, Jánossomorja, Lébény) és 23 község – tartozik. Ezek: Ásványráró, Bezenye, Darnózseli, Dunakiliti, Dunaremete, Dunasziget, Feketeerdő, Halászi, Hédervár, Hegyeshalom, Károlyháza, Kimle, Kisbodak, Levél, Lipót, Máriakálnok, Mecsér, Mosonszolnok, Mosonudvar, Püski, Rajka, Újrónafő és Várbalog. A járás népessége meghaladja a 70 ezret, ezzel a megye népességének közel hatodát teszi ki. **A népesség, az ország legtöbb vidékétől eltérően, növekszik.** Az ország más részeiről ideköltözőket a munkalehetőségek, a környező Szlovákiából bevándorlókat a lakhatási lehetőségek vonzzák, a Szigetköz és a város gyakorlatilag már Pozsony alvóvárosának tekinthető.

Az itt élő népesség idősödése elmarad az ország más vidékeiétől, aminek egyik fő oka az aktív korú, családos emberek ideáramlása. Az iskolázottsági mutatók kedvezőek, bár a megyei átlagtól némiképpen elmaradnak, de a térség 17 éven felüli lakosságának több mint harmada érettségizett, a 25 évesek és idősebbek tizede pedig diplomás.

A járás munkaerő-piaci, gazdasági és szolgáltató (oktatás, kulturális, egészségügy, kereskedelem stb.) **központja Mosonmagyaróvár.** Az itt foglalkoztatottak harmada a környező településekről jár be dolgozni. A járásban található a megye vállalkozásainak több mint tizede, ami a lakónépesség arányánál alacsonyabb. Ennek egyik magyarázata a jelentős ausztriai munkavállalás, ingázás. A járás területén a kisvállalkozások aránya magasabb a megyeinél, megerősödésük alapvetően fontos a vidék gazdasági potenciáljának növekedése szempontjából.

A bruttó hozzáadott érték (amely a termelő ágazatokban a GDP-vel megegyezőnek tekinthető) megoszlása a megyében azt jelzi, hogy azt **kb. felerészben az ipar állítja elő, a mezőgazdaság a töredékét biztosítja, a többiért a szolgáltatások „felelnek”.** Eközben a vállalkozások több mint fele a szolgáltatás területén jött létre. A foglalkoztatottak kb. ötöde ebben a gazdasági ágban dolgozik, másik felét zömében az ipar foglalkoztatja. A környék jellemző gazdasági tevékenységei az autóiipari beszállításhoz kötődik, jelentős a műanyag, ezt követően a fémipar jelenléte, valamint számottevő a feldolgozó- és az építőipar. Az olyan nagy múltú fémipari cégek, mint pl. a Kühne, sokkal „zárkózottabb” mint volt, alapvetően belső piacon értékesít.

A város kevésbé profitál a Szigetközhez tartozásból, de a zöld és szelíd turizmus, a termálturizmus jellemző a környéken. Emellett egy igen speciális egészségturisztikai ág kötődik Mosonmagyaróvárhoz, az elmúlt évtizedekben kialakult fogászati turizmus. A térség legnagyobb cégei az SMR Hungary Bt. (Mosonszolnok, 1 544 fő alkalmazott), a BOS Bt (Mosonszolnok, 947 fő foglalkoztatott), a Nolato Kft (Mosonmagyaróvár 530 fő alkalmazott) és a Motim Zrt. (Mosonmagyaróvár, 230 fő alkalmazott).

A járásban évek óta többszöröse, sőt **nagyságrendileg nagyobb a cégek munkaerőigénye a munkaügyi rendszer által regisztráltakénak.** A munkáltatók a betanított munkások, operátorok mellett magas arányban keresnek szakmunkásokat és mérnököket is. A helyi cégek egy részének fejlesztéseit többször akadályozta már a létszámbővítés nehézsége. A cégek innovációs potenciálja korlátozott. A környező, mezőgazdasági vállalkozások és feldolgozó üzemek kapcsolata sem kiemelkedő a helyi egyetemi és tejjüzemi kutatókkal, a spinn-of vállalkozások jelenléte elhanyagolható. A Széchenyi István Egyetem Mezőgazdaság- és Élelmiszertudományi Kara az eddig meghatározó mezőgazdasági, élelmiszertudományi képzések mellett lehetőséget jelent az egyetemi integráció után a mérnöki szakok megjelenésére is, ami további innovációs potenciált jelenthet. Ugyanakkor kiaknázatlanok az élelmiszeripari kutatási, vizsgálati kapacitások is. Ez részben azzal jár együtt, hogy az elmúlt időszakban kivonultak a térségből a nagy élelmiszeripari vállalkozások (Kaiser, Trösch stb.) és a kisebbekkel, újakkal nem épültek ki a kapcsolatok.

Stratégiai környezet áttekintése

Európa 2020 stratégia

Az Európai Unió 2014-2020-as időszakának kohéziós politikája 11 tematikus területet jelölt ki, amelyek közül többhöz is kapcsolódnak jelen projekt céljai:

1. A kutatás, a technológiai fejlesztés és az innováció erősítése
2. Az információs és kommunikációs technológiák hozzáférhetőségének és használatának terjesztése, minőségük javítása
3. A kkv-k versenyképességének fejlesztése
4. Az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdasági modellre való áttérés támogatása
8. A fenntartható és minőségi foglalkoztatás előmozdítása és a munkaerő mobilitásának támogatása
10. Befektetés az oktatásba, a képzésbe és az élethosszig tartó tanulásba

Széchenyi 2020 program

A magyar kormány egyik fő célja a gazdaság fejlesztése a következő öt fő tématerületre összpontosítva:

- Kutatás-fejlesztés és innováció
- Információ-kommunikáció-technológia
- Kis és középvállalkozások támogatása
- Energetika, energiahatékonyság
- Foglalkoztatás és egyéb gazdaságfejlesztés

A témakörök több különböző operatív programban is megjelennek, itt kiemeljük azokat, amelyekhez közvetlenül kapcsolódhatnak jelen stratégia irányai.

A **Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program** kiemelt célcsoportja az újraiparosítás érdekében a termelő, azaz az ipari szektor. A vállalkozói környezet és a vállalkozások igényeire fókuszáló fejlesztések mellett a GINOP stratégiájának fő pillérei a következők:

- **Működési tényezők minőségének javítása, körének bővítése** – a vállalkozások számára fontos munkaerő, tőke, infrastruktúra, információ, illetve technológiai, természeti és kulturális erőforrások köre bővüljön; *a külföldi piacok elérhetősége könnyebbé váljon számukra;*
- **Gazdasági együttműködések erősítése** – Az alacsony méretgazdaságossági adottságokból fakadó hátrányok mérséklése közös fejlesztési, termelési és piacra jutási tevékenységek, valamint tudástranszfer támogatásával.
- **Versenyképességi akadályok lebontása** – A finanszírozási, tőke-, információ-, tudáshiányból, illetve elavult termelési és értékesítési módszerekből fakadó versenyképességi gátló tényezők megszüntetése.

Győr-Moson-Sopron Megye Területfejlesztési Programja

Győr-Moson-Sopron megye területfejlesztési programjának jövőképe szerint a megye

- *a dinamikus és innovatív gazdaságával,*
- *a magasan képzett és kreatív humán tőkeállományával,*
- *sokszínű határon átnyúló kapcsolataival,*
- *a természeti, kulturális, táji és települési értékek megóvásával, azok*

- folyamatos fejlesztésével stabil életkörülményeket, otthont kíván biztosítani az itt élőknek.

A program kiemelten kezeli a jármű-, gép- és élelmiszeripart, valamint a turizmust, mint a megye gazdaságának húzóágazatait. Figyelmet fordítanak a megye nagyobb városainak, beleértve Mosonmagyaróvárt, térségszervező funkcióinak megújítására. Mivel e fejlesztések "térségi hatásai az országhatáron túlra is kiterjednek, amely megköveteli a fejlesztések nemzetközi szintű összehangolását." (Jelen projekt ebben kis léptékben, de szerepet vállal.)

Specifikus célok:

1. Jedlik Ányos Specifikus Fejlesztési Cél – Kreatív humán erőforrások

Közvetett kapcsolódás.

2. Kühne Károly Specifikus Fejlesztési Cél – Innováció a gazdaságban

Közvetlen kapcsolódás

3. Baross Gábor Specifikus Fejlesztési Cél – Elérhetőség, megközelítés

Közvetett kapcsolódás.

4. Timaffy László Specifikus Fejlesztési Cél – Környezet, kultúra és életminőség

Közvetett kapcsolódás.

5. Göcsei Imre Specifikus Fejlesztési Cél – Belső kohézió, centrumok és perifériák

Közvetett kapcsolódás

6. Esterházy János Specifikus Fejlesztési Cél – Együttműködés a szomszédokkal

Közvetlen kapcsolódás.

Arra fókuszál, hogy miként lehet még jobban és még sokoldalúbban együttműködni, egyben integrálódni azzal a kedvező adottságú térrel, amelyben a megye elhelyezkedik.

Cél a közép-európai nagycentrumok, a két szomszédos főváros gazdasági, szellemi, kulturális hatásainak teljesebb hasznosítása. A határ menti kapcsolatok egyre szerteágazóbb rendszereinek, változó intézményeinek és forrásainak adaptálása a megye egészének és térségeinek fejlődésében.

Mosonmagyaróvár és térségét érintő stratégiák, fejlesztési programok

Mosonmagyaróvár város és térségének stratégiai jellegű dokumentumai közül a város integrált településfejlesztési stratégiája, Mosonmagyaróvár és térsége foglalkoztatási paktum stratégiája, valamint a város Környezetvédelmi programja tartalmaz olyan célkitűzéseket és fejlesztési irányokat, amelyek közül több illeszkedik jelen projektjeihez.

A városnak és környékének nincs önálló gazdaságfejlesztési programja, csak az önkormányzati ciklusra vonatkozó program. Ennek hiányát és a kapcsolódás, valamint a kapcsolódó fejlesztések átláthatóságának hiányát érzékelik a vállalkozások is, ezért pótlása indokolt lenne. Itt a meglévő fejlesztési dokumentumok áttekintése történt.

Mosonmagyaróvár Településfejlesztési Konceptió és Integrált Településfejlesztési Stratégia

A stratégia átfogó céljai közül a III. A versenyképes város célkitűzés szerint a "fő cél, hogy Mosonmagyaróvár és környéke minden tekintetben elérje, egyes területeken pedig meghaladja a környező határ menti területek fejlettségi szintjét és versenyképességét. A város gazdasági stabilitásának kulcsa, hogy a diverzifikált, több lábon álló jellege megmaradjon. (...) A település alapvetően olyan ágazatokat kíván támogatni, amelyek magas hozzáadott értékű tevékenységet folytatnak, s környezetbarát technológiákat alkalmaznak."

A stratégia tematikus céljai közül kettőhöz közvetlenül illeszkedik jelen projekt, amely kapcsolódások még nyilvánvalóbbá válnak a tervezett konkrét intézkedések fényében.

3. tematikus cél: Gazdasági versenyképesség

T10: Környezetkímélő és magas hozzáadott értéket előállító vállalkozások ösztönzése

5. tematikus cél: Széleskörű partnerség

T19: Aktív nemzetközi kapcsolatrendszer, határon átnyúló kezdeményezések

- Határon átnyúló betegellátási rendszer megteremtése, a kórházi és egészségügyi funkciók erősítése, a speciális ellátástípusok határon átnyúló összehangolása, a fogászati és gyógyturizmus fejlesztése (H3/8)
- A határ mindkét oldalán speciális információk nyújtása a munkavállalók és a munkáltatók számára, melyek megkönnyítik számukra a szomszédos országban a munkavállalást és a foglalkoztatást (H5/3)

Mosonmagyaróvári Térségi Foglalkoztatási Paktum

A paktum specifikus céljai közül az **1. Helyi gazdasági szereplők megerősítése** és a **3. Együttműködések megerősítése** egyaránt kapcsolódik a jelenlegi projekt céljaihoz.

A paktum stratégiája szerint szükséges a helyi gazdaság szereplőinek megerősítése, hiszen "Mosonmagyaróvár és térsége kedvező gazdasági mutatói mögött egy határmenti, alkalmazkodásra képes, de még jelentős fejlődési lehetőségeit nem teljes egészében kiaknázó helyi gazdaság áll."

Emellett kulcsfontosságúak az együttműködések:

"A mosonmagyaróvári térség helyzete összetett, sok szempontú mérlegelést igényel a célravezető megoldások feltárása. Az osztrák határ közelségének munkaerőt elszívó, a szlovák határ és főváros közelségének betelepedéseket vonzó, de a helyi munkavállalást ellenőztönző, valamint az országon belüli költözéseket vonzó helyi adottságok együttes hatása a cégek, munkáltatók számára és komoly kihívásokat jelent. Erre válaszolni a helyi fejlesztésekkel és kedvezőbb gazdasági mikroklímát kialakítani képes együttműködésekkel lehetséges. (...) Ezek az együttműködések kiterjednek a térség egészére, mind földrajzi értelemben, mind a szektorok, ágazatok, szakterületek közötti és különféle felhatalmazással bíró szereplők (önkormányzatok, kamara, civil szervezetek, vállalkozói csoportok stb.) köreire egyaránt. "

A kapcsolódó intézkedések (Térségi Gazdasági Kerekasztal létrehozása és működtetése, vállalkozásfejlesztés, középvállalkozásokká fejlesztés támogatás, valamint a széleskörű partnerségek kialakítása) erős szinergiákat teremthetnek jelen projekt tevékenységeivel.

Mosonmagyaróvár Környezetvédelmi Program 2017-2021

A környezetvédelmi program átfogó fejlesztési céljai:

- I. Élhető város
- II. Befogadó város
- III. Versenyképes város
- IV. Város a vízen

„A versenyképes város átfogó cél a foglalkoztatási, a munkahelyteremtéssel kapcsolatos gazdaságfejlesztési célokat integrálja. A fő cél, hogy Mosonmagyaróvár és környéke minden tekintetben elérje, egyes területeken pedig meghaladja a környező határ menti területek fejlettségi szintjét és versenyképességét. A város gazdasági stabilitásának kulcsa, hogy a diverzifikált, több lábon álló jellege megmaradjon. Ennek egyik kulcsa a meglévő iparterületek fejlesztése, elérhetőségük javítása, illetve az új területekre, vállalkozók vonzása. A település alapvetően olyan ágazatokat kíván támogatni, amelyek magas hozzáadott értékű tevékenységet folytatnak, s környezetbarát technológiákat alkalmaznak. Mindezek

kapcsán alapvető a cégek munkaerőigényének biztosítása, a helyben rendelkezésre álló munkaerő megfelelő mennyiségű és színvonalú oktatása, képzése.”

„A ‘város a vízen’ átfogó cél Mosonmagyaróvár vonzerejének növelését segíti, a meglévő adottságok hatékonyabb kihasználásával. A város legfőbb természeti kincse a víz. (...) A jelenleg is fontos célcsoportot jelentő, szépség- és egészségmegőrző célú vendégek kibővülnek az aktív és ökoturistákkal.”

A környezetvédelmi program a környezetterhelés mérséklését, kifejezetten környezetvédelmi célokat szolgáló fejlesztéseket, beruházásokat vesz számba. A határon átnyúló gazdasági kapcsolatok fejlesztése szempontjából kiemelt figyelmet érdemelnek a minél kisebb környezetterheléssel járó ipari, gazdasági fejlesztések, valamint a térség egyik kiemelten fontos természeti erőforrásának tekinthető vizek védelmét, illetve a szelíd turizmus megerősítését, és a meglévő turisztikai potenciálok bővítését egyaránt.

Problémák, igények és potenciálok

Ebben a fejezetben kerülnek összegzésre a felvetett problémák, a térségi vállalkozások megfogalmazott igényei, gazdasági kilátásaik, a kiaknázatlan térségi gazdasági potenciálok valamint a lehetséges húzóágazatok, a térség határon átnyúló gazdaságfejlesztési súlypontjainak ismertetésével.

Problémák

Gazdasági potenciál, vállalkozások jellegzetességei

A teljes Európai Uniót tekintve a gazdaság teljesítőképessége szempontjából a legnagyobb szakadéka e két tagország közös határán itt húzódik.

Ezzel együtt a Mosonmagyaróvári járásban a ténylegesen működő vállalkozások aránya meghaladja némileg a megyei értékeket, ami egyfajta stabilitást mutat. A nagyobb cégek jelenléte a gazdaság egyensúlya szempontjából meghatározó. Emellett a 20-50 fős vállalkozások aránya is majd másfélszerese a megyeinek (ami 0,6%) ami a középvállalkozások felé elmozduló KKV szektort jelzi, és az országos átlagnál magasabb. A KKV-k tőkeerőben elmaradnak a határ túoldalán működő hasonló nagyságú vállalkozásoktól, ami fejlesztési potenciáljaik korlátait is jelzi. A magánberuházások mértéke alacsony, a külföldi működő tőke beáramlása csökkenőben, bár országos viszonylatban magasnak mondható. A működő tőke hiányát maga a város is érzi, évek óta szálloda beruházáshoz keresnek befektetőt.

Humán erőforrások

A Mosonmagyaróvár és térségében élők iskolázottsági szintje elmarad a megyeitől, de országos viszonylatban így is kedvezőnek számít. Az itt élők nagy hányada Ausztriába és Szlovákiába jár dolgozni, amire a közel négyszeres bérkülönbségek magyarázatot adnak. Ez a helyi vállalkozások szakember ellátottságának, megújításának komoly nehézségeit eredményezi, amit a szakképzési hiányosságok is tetéznék. Bár folyamatosan nő az óvári járás népessége, alapvetően az országon belüli kelet-nyugati migráció eredményeként, az álláskeresők aránya nagyon alacsony. A vállalkozások nagy része eközben alacsony hozzáadott értékű munkakörökre keres munkavállalót, a képzettebbek sokszor már nem helyben dolgoznak.

Innovációs potenciál, exportképesség

A hazai innovációs potenciált több olyan tényező is gátolja (megfelelően képzett és jól megfizetett munkaerő rendelkezésre állásának hiánya, állami támogatottság alacsony szintje, finanszírozási nehézségek, stb.) amely miatt a helyi innovációs

potenciál gyenge. Ez az exportképességet is visszaveti, miközben a helyi vállalkozások számára vonzó az ausztriai magasabb fizetőképességű piac.

A műanyagipari együttműködések feltáró kutatás eredményei jelzik a vélhetően szélesebb körben is érvényesnek sejthető tendenciát, miszerint jelentősek a különbségek a hazai és az osztrák vállalkozások problémaértelmezésében illetve a jövőbeli kihívásokra vonatkozó elképzeléseik terén. Míg az osztrák vállalkozók intenzíven érzékelik és tudatosítják a 4. ipari forradalom kihívásait, a magyar vállalkozások a legnagyobb kihívásnak inkább a megfelelő munkaerő jelenlétét tekintik. A fémipari feltáró jelentés cizellált képet vetít előre, a vállalkozásokat erősen foglalkoztatják modernizációs, digitalizációs kérdések.

A Mosonmagyaróváron található egyetemi kutatóintézet és tejipari kutató központ kapcsolata a helyi vállalkozásokkal kis mértékű, spin-off nem jelentős. A térségből távozott nagyobb élelmiszeripari cégek (Kaiser, Trösch stb.) hiányára nem született még válasz, az egyetemi kutatási, élelmiszervizsgálati és egyéb fejlesztési kapacitások nem integrálódnak a térség gazdasági környezetébe, ami változást igényel. Egyéb innovációk terén is kevés az ismert példa.

Gazdaságszerkezet

A térség gazdaságában domináns a feldolgozó és az építőipar, a szolgáltatások ugyan jelen vannak, de a termelő ágazatokat kiszolgáló szolgáltatói szereplők köre korlátos, és különösen a térségben indokolt turisztikai potenciál (Szigetköz, termálvíz, zöldturizmus, egészségturizmus, stb.) is fejleszhető lenne. A mezőgazdaság szinte elenyésző, a kapcsolódó feldolgozóipar bár érzékelhetően jelen van, de az ipari vállalkozások erősödtek inkább az előző években. Ez hazánk legiparosodottabb vidéke: a megyei GDP több mint a felét az ipar adja. (Burgenland esetében ez mindössze 18%, a helyinek csupán a harmadát!) Az ipar területén intenzívebb a műanyagipar, ezt követi a fémipar. A nagy múltú helyi fémipari vállalatok, mint pl. a Kühne, „bezárkózottabb” az eddigieknél, bár érdeklődnének külső piacok iránt, kevés akár a burgenlandi mezőgazdasági gépvásárlójuk is.

Határon átnyúló gazdasági együttműködések korlátai, nehézségei

Jelentősen alacsonyabb fizetőképes kereslet a lakossági termékek, szolgáltatások terén a hazai oldalon, ami a helyi vállalkozások ausztriai és szlovákiai elmozdulását iniciálja. Eközben a hazai vállalkozások ausztriai lehetőségei nagyon korlátosak, amelynek legfőbb oka az erős osztrák piacvédelem és lokálpatriotizmus. Érthető módon az ausztriai vállalkozások erős konkurenciának tartják a magyar vállalkozókat, akik lenyomhatják az áraikat. Emiatt azok leginkább al-alvállalkozóként tudnak megjelenni ausztriai beruházásoknál, együttműködésekben, bedolgozó szerepekben. Nehezen látszanak azok a piaci rések, ahol kölcsönösen előnyös, win-win szituációk segíthetik elő a határ mindkét irányába a piacok bővítését.

Térségi vállalkozások igényei, gazdasági kilátásaik

Stabil és tervezhető vállalkozói környezet

A hazai vállalkozások körében erős az igény a kiszámítható, átlátható jogi, intézményi, adózási környezetre. Ennek hiányában a fejlesztések, innovációk indítása is nehézkes. A határ közelsége a kétféle, eltérő közeg ismeretét igényli és feltételezi. Mivel alapvetően e közeg megteremtése és biztosítása nem helyi önkormányzati illetve térségi kompetencia, a helyi önkormányzati szereplőktől elvárt vagy feljük közvetített, illetve az általuk érzékelt problémákra az általános vállalkozóbarát klíma biztosítása, megfelelő együttműködési keretek, gazdasági információs felületek, platformok kialakításában való részvétel lehet adekvát válasz (lásd lent kapcsolatok építése, és az intézményes keretek kialakítása, stb.).

Innovációbarát környezet, alkalmazkodóképesség és innovációs potenciál

A helyi vállalkozások innovációs potenciálja alacsony, az akadémiai intézményekkel való együttműködés ritka. Az innovatív fejlesztéseket tervező cégek (pl. SMR) elképzeléseik megvalósítása érdekében néha kénytelenek kivonulni a területről, igen sokszor megfelelően képzett (illetve képezhető), adott bérszínvonalon elérhető munkaerő hiányában. A vállalkozások nem csupán adott ágazat termelési viszonyait tekintve releváns termelési, technológiai innovációk terén tekinthetők viszonylag lassan reagálóknak, de a 4. ipari forradalom, a IoT (Internet of Things) világában elvártnak tekinthető rendszerek ismeretében, alkalmazásában is elmaradásaik vannak. Eközben inkább az alacsony bérszínvonalon foglalkoztatható, viszonylag képzetlen munkaerő hiányát tekinti sok vállalkozó a legnagyobb nehézségnek megújulása, fejlődése, növekedése korlátjának.

A rettentően gyorsuló ütemű fejlődés kihívásai kevésbé foglalkoztatják a hazai cégek többségét, miközben a határ túloldalán ezt érzékelik valódi kihívásnak a vállalkozók. Ez a tendencia a hazai vállalkozások lemaradásához vezet, az ezt felismerő cégek fejlesztésekre törekszenek, és új típusú modelleket alkalmaznak nem csupán termelésükben, de a cégvezetés, irányítás, HR terén is. Ehhez kapcsolódó információáramlás, támogatási lehetőségek elérésének segítése, stb. fontos tényező lehet számukra, az együttműködések iránt, új piacok megnyílása iránt nyitottak.

A vállalkozások jelentős hányada pontosan tudja, milyen szolgáltatások és/vagy termékek számára keresnek piacot helyben vagy a határ túl oldalán. És bár több szervezet (kamarák, Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Programiroda, stb.) feladatai és vállalásai között szerepel a vállalkozók informálása, hiányoznak azok a partnerközvetítő információs platformok, ahol akár a helyi szintű partnerség építés elősegítése támogatott lenne. A partnerségi, bedolgozói, stb. igények megjelenítése, illetve azoknak a platformoknak a megteremtése, ami segítheti a cégek alkalmazkodását az innovatívabb, gyorsabban reagáló piaci szereplőkkel való

együttműködésben, hiányzik. A vállalkozások közötti partnerség építés, nem csupán bedolgozói, de innovációs együttműködésekre van igény. Jelen projekt e téren is tervez továbblépést, aminek kapcsán alapvetően fontos lehet, hogy ne a klasszikus üzletember találkozók, rendezvények megszervezésénél merüljön ki ez a közös platform építési kísérlet, hanem induljanak olyan kezdeményezések, amelyek valós együttműködések potenciáljainak biztosítására alkalmasak. (Hatékony és eredményes együttműködések megismertetése, bizalomépítést szolgáló közös tevékenységek, tanulási és fejlesztési alkalmak biztosítása, stb.)

Megfelelő működési, termelési, fejlesztési feltételek

Az innovációs potenciál kapcsán nyilvánvaló, hogy több térségbeli cég a fejlesztéseit részben a megfelelő munkavállalói potenciál hiánya miatt, részben a megfelelő gyorsasággal felhasználható fejlesztési források korlátai miatt nem feltétlenül a térségben valósítja meg elképzeléseit. (PI. bértámogatásokat szerezhetnek, de átképzésekre nincsenek ugyanilyen könnyen elérhető források.) A térség települési önkormányzatai e feltételek biztosítása terén vállalhatnak szerepet, befektetés ösztönzési stratégiájuk megvalósításával a helyi vállalkozások tőkeerejének növeléséhez is hozzájárulhatnak.

Piaci rések és ágazati együttműködési potenciálok feltárása, kapcsolatépítések elősegítése

A térség vállalkozásai körében erőteljesen jelen van a helyi és akár határon átnyúló piacszerzés, piacbővítés igénye. Jelenleg több területen is inkább a bedolgozói kapcsolatok jellemzik az ausztriai partnerekkel való együttműködést, amely inkább a partnereken múlik, a hazai cégek több és egyenrangúbb partnerségben gondolkodnak. Több hazai, megbízható, gyakran innovatív cég keresi a lehetőségeket arra, hogy megjelenhessen az ausztriai piacon. Életképes és további együttműködések megalapozni képes kapcsolatok láthatóan csak igen szűk piaci résekben jönnek létre. Ezek felismerése, feltárása gyakran megfelelő információk hiányában nehézkes (lásd fent információk és együttműködési platformok). Különösen a kisebb térségbeli cégek oldaláról lehet igény arra, hogy részben önkormányzati, részben vállalkozói szerveződések alapozzák meg és tegyék lehetővé a tájékozódást, piacra lépést, együttműködést.

Kiaknázatlan térségi gazdasági potenciálok, lehetséges húzóágazatok

Bizalomépítő kapcsolatok önkormányzati szinteken, helyben és a határon átnyúlóan

Alapvetően a piaci szereplők működése független az önkormányzatokétól, az új piaci lehetőségek feltárása, megszerzése nem kapcsolódik hozzájuk. Ugyanakkor azok az

innovatív fejlesztéseket is megvalósító szereplők számára elsősorban a bedolgozói, hazai és határon átnyúló hálózatokban való együttműködési igényként már megjelentek a térségben. A létrejövő együttműködések, a hazai innovatív szereplők pozicionálásával egyenrangúbb kapcsolatok kialakítását segíthetik. Az egyetemen megjelenő új tématerületek is további lehetőségeket kínálnak.

Emellett a hazai építőipari vállalkozások, bár jelenleg erőteljesebb problémát okoz számukra a munkaerő és egyes nyersanyagok hiánya, de ezek időszakos problémáinak elmúltával továbbra is felmerülő igény a határon átnyúló piacbővülés kérdése. Bár több hazai próbálkozás komoly nehézségeket jelzett az ausztriai fogadókészség kapcsán, a vállalkozók részéről van igény e bővülésre.

Kölcsönösen előnyös együttműködések potenciálját hordozó lehetőségek és ezek feltárását segítő folyamatok

A határmentiségben rejlő gazdaságfejlesztési potenciál kiaknázása feltételezi azoknak a kölcsönös érdekeltségeknek, a win-win stratégiáknak a felismerését, amelyek önmagukban is értéket hordoznak, valamint alkalmasak a további együttműködések iránti igények felkeltésére.

Ilyen lehetőséget megalapozó lépések az önkormányzati együttműködések, az interaktív kapcsolatok, valamint a konkrét sikerek. Ezek körében egy jelentős lépésnek tekinthető nagyszerű együttműködési példa a Fertő-tó kártyáé. A kártya éves szinten 200.000 vendég kiszolgálását biztosítja. Az elmúlt években a határmenti együttműködések fontos mozzanata volt a Futura bekerülése a Fertő-kártya kínálatába, mint különleges attrakciót kedvezményesen kínáló helyszín. Ennek eredményeként került be a Fertő-tó kínálatába Mosonmagyaróvár városa, valamint a Szigetköz. A turizmus terén bizonyosan vannak még hasonló lehetőségek. A város és környékének elemi érdeke, stratégiáik számolnak e terület fejlesztési lehetőségeivel.

Több próbálkozás is volt az elmúlt években a jelentős fogászatra épülő turisztikai szegmens kiegészítésére, a már városba érkezett vendégek megtartására, visszavonzására, ám e téren még nincsenek meggyőző fejlesztési elképzelések. Hasonlóan ellentmondásos, de potenciális fejlesztési terület kapcsolódhat a vadászathoz, amely a védett természeti területeken kifejezetten nem, de a kapcsolódó területeken opcionális kitérés pontot kínálhat.

A térség gazdaságfejlesztésének éppen úgy, mint a határon átnyúló gazdasági kapcsolatok fejlesztésének kulcseleme a helyi vállalkozások innovációs képessége, illetve e szemléletmód szükségességének tudatosítása. Jelenleg a két határmenti térségben készült vállalkozói interjúk tanúsága szerint az osztrák vállalkozók a 4. ipari forradalom kihívásait érzékelik legerősebben és innovációs megoldásokat keresnek, a hazai vállalkozók meg csupán a munkaerő szükségletüket tartják fejlődésük szempontjából kiemelt figyelmet érdemlő területnek. A hosszú távú elképzeléseket, fejlődési pályákat nem támogatja igazán a hazai vállalkozók

innováció hiánya. A technológiai megújulás és változási képesség mellett legalább annyira fontos e téren a munkáltatói attitűdváltás, humán területeket, HR-t, munkáltatói márkát érintő fejlődés, amelyeket az együttműködések felgyorsíthatnak. A határ mindkét oldalán megfogalmazódhat közös igényként a megfelelően felkészült munkavállalók elérhetősége, felkészítésük az új technológiák alkalmazására, amelyek közös képzések lehetőségeit is magukban hordozzák.

Az autókereskedelem terén van jó példa arra, hogyan lehet egy nem ausztriai, hanem harmadik országbeli érdekeltségek támogatásával ausztriai piacon is versenyképes helyzetbe kerülniük a hazai vállalkozásoknak. A hasonló példák megismerése és részben inspirációkat kínáló, részben konkrét lépéseket elősegítő megismertetése alapvetően fontos a további piaci rések felismerésének elősegítése kapcsán. Ezt megtámogathatják intézményesített együttműködési keretek, amelyek kidolgozása projekt cél is. Szükséges mindezek miatt a hagyományos üzletember-találkozókon túlmutató együttműködések, információs felületek, online és valós életbeli találkozási terek kialakítása, működtetése, rendezvények, stb. szervezése.

SWOT

A lényegre törő, fókuszált SWOT alkalmas arra, hogy megmutassa a lehetséges stratégiai irányokat. Hogy ezt a funkcióját képes legyen betölteni ez az egyszerűnek tűnő eszköz, nagyon pontosan meg kell határozni a fókuszt.

Ez a SWOT

- a mosonmagyaróvári térség gazdasági szereplőinek nézőpontjából készült,
- az óvári térséget tekintve belső piacnak,
- a vállalkozókat állítva a vizsgálódás középpontjába.

Erősségek	Gyengeségek
Jelentős kereskedelmi forgalom (térégi, nemzetközi vásárlói forgalommal)	A termelő, feldolgozó cégek technológiai fejlettsége alatta marad az osztrák cégekének
Középvállalkozássá fejleszhető, erős és a hazai piacon régóta működő vállalkozások	Innovatív, magas hozzáadott értékű termelést folytató cégek alacsony aránya
Létező nemzetközi partnerségek és piaci kapcsolatok kis cégek körében is	Környezettudatosság jelentősen alatta marad az ausztriaiak, ami mind a helyi élelmiszer, mind a műanyagipar (lebomló termékek) piacát visszaveti idehaza
Növekvő bérszínvonal egyes területeken (ami másik oldalról a jövedelmezőséget veszélyeztetheti, de a termelékenységét, a képzett munkaerővel, javíthatja)	Az osztrák cégeknél alacsonyabb árak jellemzőek több területen (pl. építőipar), ám alvállalkozóvá válni még így is nagyon nehéz a határ túloldalán
Beszállítói és innovatív potenciállal bíró műanyag és fémipari vállalkozások jelenléte	A piacszerzéshez, bővüléshez szükségesnél kisebb 3D nyomtatási, additív gyártási kapacitás a vállalkozásoknál
Elindult turisztikai együttműködések (Pl. Fertő-tó csomagba került a Futura)	Kevés kiegészítő programkínálat, amely a zöld és fogorvosi turizmus résztvevőit (vissza)vonzaná a térségbe
Fogászati turizmus megléte, stabilitása	Kevés a sikeres, egyenrangú nemzetközi piaci partnerség és kevés az erről szóló információ
Szigetköz turisztikai adottságai és potenciálja	
Lehetőségek	Veszélyek
A térség népessége fiatalosabb a megyeinél és országosnál, és iskolázott	Európában itt a legnagyobb a bérek és GDP közötti különbség az országhatár két oldalán
Mowinpark fejlett infrastruktúrájú gazdasági központtá nőtte ki magát a város ÉNY-i szélén, vonzó befektetői környezet	Kormányzati beavatkozásoktól, nagy projektektől függ új területek megerősödése (pl zalaegerszegi tesztpálya példája)
Nemzetközi és nem osztrák érdekeltségű cégek ausztriai megjelenésénél, képviselőinél van példa hazai cég pozícionálására	A határ túloldalán gyorsabb és adekvátabb a technológia-fejlesztés, amivel a hazai bedolgozó cégek lemaradnak a nagyobb cégek kiszolgálása terén
Egyetem és Tejipari Kutatóintézet jelenléte	Kevés a kockázati befektető a térségben
Vannak közös érdekeltségek a bedolgozókat kereső ausztriai cégekkel, amelyeket azok is felismernek	A magasabb bérek továbbra is elszívják a képzett, munkaképes embereket az óvári térségből
Meglévő együttműködések, Mosonmagyaróvár és Nezsider jó tapasztalatai	Turizmus: külföldi látogatók rövid időre jönnek, szűk spektrumon vesznek igénybe szolgáltatásokat
Külföldi látogatók megszokott turisztikai célterülete a város és környéke	Nehezen kiszámítható, változékony adózási, jogi, vállalkozói környezet
Kiépült főúthálózat, jó vasúti és autópálya kapcsolat	

Lehetséges stratégiák

Vízió

A mosonmagyaróvári térség vállalkozásai új utakat találnak a határon átnyúló vállalkozási, együttműködési lehetőségek terén. Több sikeres osztrák-magyar partnerségben megvalósuló fejlesztés, együttműködés, bedolgozói és közös innovációk kiaknázására épülő, egyenrangú kapcsolat erősíti a kölcsönös bizalmat a határmenti térség piaci szereplői között.

Lehetséges stratégiai irányok

A SWOT elemzés alaptáblázata segítségével láthatóvá válnak a lehetséges stratégiák, amelyek adott körülmények között követhetők lehetnek.

	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Offenzív stratégiák	Váltásorientált stratégiák
Veszélyek	Diverzifikált stratégiák	Defenzív stratégiák

Felvázoljuk a lehetséges stratégiák fő jellemzőit, amelyek alkalmasak lehetnek arra, hogy mozgásteret biztosítva támogassák a térségi aktorokat a megfelelő, a határon túli partnerekhez is igazodó döntések meghozatalában.

Offenzív stratégia

Az előremenekülő, építkező stratégiákat akkor érdemes választani, amikor a meglévő erősségekre építve jól kiaknázhatóak a külső körülmények által kínáló lehetőségek.

Diverzifikált stratégia

A diverzifikált stratégia lényege, hogy többféle irányban is kísérleteket teszünk a fejlődésre, továbblépésre. Ebben az esetben az erősségekre alapozva a veszélyek elkerülése a legfontosabb, illetve azok hatásainak a mérséklése.

Váltásorientált stratégia

E stratégia lényege, hogy a gyengeségek és lehetőségek felelős mérlegelése után vagy nagyon intenzív fejlesztések, amelyek a gyengeségek felszámolását teszik lehetővé, vagy a visszavonulás között szükséges választani.

Defenzív stratégia

Mivel ez a stratégiai irány azt vizsgálja, hogy a gyengeségek és veszélyek dominanciája esetén milyen alternatívák lehetnek, e stratégiák alapvetően a kivonulás és leépítés stratégiái.

E négy lehetséges stratégiai irány közül a választást segíti, hogy mely adottságok és körülmények dominálnak, illetve milyen erőfeszítésekre képesek és hajlandók a stratégiák leendő megvalósítói, és nem utolsósorban az, hogy milyen erőforrásokat tudnak mozgósítani a megvalósítás érdekében. E szempontok mentén, tehát:

- mely tényezők dominálnak (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek, illetve ezek összessége)
- a stratégia megvalósítására mennyire erős a szándék, elköteleződés
- milyen erőforrások vonhatóak be a stratégia megvalósítása során a szereplők számára

rangsorolhatóak a körvonalazódó stratégiai irányok. Ez alapján vesszük sorra őket.

- Talán a legkevésbé ajánlható a **defenzív** stratégiai irány, lévén ez jellemzően a „**kivonulás**”, leépítés, felszámolás **stratégiája**. Ez alapvetően ellentmond a projekt célkitűzéseinek, ezért nem érdemes számolni vele. Ennek ellenére fő jellemzőit jelezzük.
- A sorban következőnek a **váltásorientált** stratégia tekinthető, hiszen itt szintén vagy egy visszavonulásról lehet szó, vagy másik megoldásként olyan intenzív fejlesztési irányról, ami új megközelítéseket emel be az eddigi rutinok mellé. Ez nagyon komoly elköteleződéseket igényel a stratégia megvalósítói és érintettjei részéről. Ezért erőforrásigényes és kockázatos is, bár ennek arányában hozhat jelentős eredményeket. Ez itt tehát a „**megújulás**” **stratégiája**.
- Reálisabban kivitelezhetőnek tűnhet a **diverzifikált** stratégia, ahol a fókusz a veszélyek minimalizálásán van. Ez ebben az esetben a „**fejlődés**” **stratégiája**.
- Ami talán a legegyszerűbb és maga a projekt is ilyen irányokban indult el, a „**továbberősítés**” **stratégiájának** is mondható **offenzív** stratégia. Ez mindig a legnyilvánvalóbban kínálgató és talán a legkönnyebben választható irány: amiben jók vagyunk, amit már csinálunk, csináltunk, az ismerős, begyakorolt módszereket, megoldásainkat használjuk fel a kínálgató lehetőségek megragadására, azokkal aknázzuk ki a bennük rejlő potenciált.

Defenzív stratégia – a „kivonulás” stratégiája

Gyengeségek	Veszélyek
Az osztrák cégeknél alacsonyabb árak jellemzőek több területen (pl. építőipar), ám alvállalkozóvá válni még így is nagyon nehéz a határ túloldalán	Európában itt a legnagyobb a bérek és GDP közötti különbség az országhatár két oldalán
Kevés a sikeres, egyenrangú nemzetközi piaci partnerség és kevés az erről szóló információ	Nehezen kiszámítható, változékony adózási, jogi, vállalkozói környezet
Innovatív, magas hozzáadott értékű termelést folytató cégek alacsony aránya	A magasabb bérek továbbra is elszívják a képzett, munkaképes embereket az óvári térségből
A termelő, feldolgozó cégek technológiai fejlettsége alatta marad az osztrák cégekének	A határ túloldalán gyorsabb és adekvátabb a technológia-fejlesztés, amivel a hazai bedolgozó cégek lemaradnak a nagyobb cégek kiszolgálása terén
A piacszerzéshez, bővüléshez szükségesnél kisebb 3D nyomtatási, additív gyártási kapacitás a vállalkozásoknál	Kormányzati beavatkozásoktól, nagy projektektől függ új területek megerősödése (pl zalaegerszegi tesztpálya példája)
Kevés kiegészítő programkínálat, amely a zöld és fogorvosi turizmus résztvevőit (vissza)vonzaná a térségbe	Turizmus: külföldi látogatók rövid időre jönnek, szűk spektrumon vesznek igénybe szolgáltatásokat
Környezettudatosság jelentősen alatta marad az ausztriaiak, ami mind a helyi élelmiszer, mind a műanyagipar (lebomló termékek) piacát visszaveti idehaza	Kevés a kockázati befektető a térségben

A gyengeségek és veszélyek dominanciája esetén láthatóvá válik, hogy mik azok a tényezők, amelyek együttesen inkább azt üzenik, hogy érdemesebb feladni, hiszen nagyon nehezített a pálya. A legfőbb elemek, amelyek erre utalnak:

- a gazdaság egészének termelékenységé, tőkeereje, a fizetőképesség nagyon eltér a határ két oldalán
- a hazai cégek erősen lemaradtak az innovációs versenyben, nem tudnak a béerversenyben sem labdába rúgni, és a külső befektetők is visszavonulóban

Stratégia lényege, prioritásai:

- Mivel a határon átnyúló versenyképesség nem tűnik jelentősnek, ezért belső piacok feltárása, helyben történő erőforrások mobilizálására érdemes a hangsúlyt fektetni.
- A hazai vállalkozások problémáinak megoldására érdemes fókuszálni, hiszen innovációs képességük, termelékenységük, bérszintjük emelkedése hozhat változást.

Váltásorientált stratégia – a „megújulás” stratégiája

Gyengeségek	Lehetőségek
A termelő, feldolgozó cégek technológiai fejlettsége alatta marad az osztrák cégekének	Mowinpark fejlett infrastruktúrájú gazdasági központtá nőtte ki magát a város ÉNY-i szélén, vonzó befektetői környezet
Kevés a sikeres, egyenrangú nemzetközi piaci partnerség és kevés az erről szóló információ	Vannak közös érdekeltségek a bedolgozókat kereső ausztriai cégekkel, amelyeket azok is felismernek
Az osztrák cégeknél alacsonyabb árak jellemzőek több területen (pl. építőipar), ám alvállalkozóvá válni még így is nagyon nehéz a határ túloldalán	Nemzetközi és nem osztrák érdekeltségű cégek ausztriai megjelenésénél, képviselőinél van példa hazai cég pozícionálására
Innovatív, magas hozzáadott értékű termelést folytató cégek alacsony aránya	Egyetem és Tejipari Kutatóintézet jelenléte
Kevés kiegészítő programkínálat, amely a zöld és fogorvosi turizmus résztvevőit (vissza)vonzaná a térségbe	Külföldi látogatók megszokott turisztikai célterülete a város és környéke
A piacszerzéshez, bővüléshez szükségesnél kisebb 3D nyomtatási, additív gyártási kapacitás a vállalkozásoknál	Kiépült főúthálózat, jó vasúti és autópálya kapcsolat
Környezettudatosság jelentősen alatta marad az ausztraiainak, ami mind a helyi élelmiszer, mind a műanyagipar (lebomló termékek) piacát visszaveti idehaza	A térség népessége fiatalosabb a megyeinél és országosnál, és iskolázott
	Meglévő együttműködések, Mosonmagyaróvár és Nezsider jó tapasztalatai

A váltásorientált stratégiákról való gondolkodás során egyrészt felmerül a kivonulás lehetősége, hiszen a gyengeségek dominanciája esetén azokra építeni nehéz. A másik lehetséges választás ebben az esetben az, hogy a gyengeségek felszámolása, azok mérséklése kerül a stratégia középpontjába, annak érdekében, hogy a kínáló lehetőségek kiaknázhatóvá váljanak, illetve a lehetőségekre építve éadjunk el fejlődést a gyengébb adottságok terén. A mosonmagyaróvári térségben, ahol az elmúlt évtizedekben több ilyen feléledés, a lehetőségek kiaknázása is megtörtént (fogászati turizmus, ingatlanpiac mozgásai, stb.) ez nem szokatlan, esetleg még az kérdéses, mely területeken érdemes erőfeszítéseket tenni a megújulás érdekében. A modernizálódás folyamata iránti igény a határon átnyúló kapcsolatokról függetlenül is jelen van, így ez alapvetése ennek a stratégiai iránynak. A fő elemei:

- feltárni a jelenleg meglévő sikeres piaci szereplők és határon átnyúló együttműködések jellegzetességeit, vállalkozók széles körében világossá tenni, mik a továbblépés zálogai, mely területek fejlesztése elengedhetetlen

- intenzíven kommunikálni és kapcsolatokat építeni azokon a területeken, amelyek a vállalkozói interjúk, sikertörténetek, kamarai együttműködések stb. alapján lehetnek olyan piaci rések, amelyekben a hazai vállalkozók sikeresen léphetnek nemzetközi piacra
- a vállalkozások innovativitásának, modernizációs folyamatainak támogatása
- a helyi egyetemi, kutatóintézeti potenciálok kiaknázása, fejlesztések, meglévő kutatási, vizsgálati, fejlesztési potenciálok integrálása a helyi gazdasági kezdeményezésekbe, spin-offok indítása, a helyi gazdasági szereplők számára új irányok megmutatása
- a turisztikai potenciál bővítése a Futurának a Fertő-tó kártyához hasonló eredményei által inspirált lehetőségek megteremtésére, turisztikai akciók, együttműködések fejlesztése, együttműködések generálása, csomagok kialakítása, a meglévő potenciálokra építő humán és egyéb fejlesztések.

Diverzifikált stratégia - „fejlődés” stratégiája

Erősségek	Veszélyek
Középvállalkozássá fejleszthető, erős és a hazai piacon régóta működő vállalkozások	A magasabb bérek továbbra is elszívják a képzett, munkaképes embereket az óvári térségből
Beszállítói és innovatív potenciállal bíró műanyag és fémipari vállalkozások jelenléte	A határ túloldalán gyorsabb és adekvátabb a technológia-fejlesztés, amivel a hazai bedolgozó cégek lemaradnak a nagyobb cégek kiszolgálása terén
Növekvő bérszínvonal egyes területeken (ami másik oldalról a jövedelmezőséget veszélyeztetheti, de a termelékenységet, a képzett munkaerővel, javíthatja)	Európában itt a legnagyobb a bérek és GDP közötti különbség az országhatár két oldalán
Létező, bár kis számú nemzetközi partnerségek és piaci kapcsolatok, kis cégek körében is	Nehezen kiszámítható, változékony adózási, jogi, vállalkozói környezet
Elindult turisztikai együttműködések (Pl. Fertő-tó csomagba került a Futura)	Kormányzati beavatkozásoktól, nagy projektektől függ új területek megerősödése (pl zalaegerszegi tesztpálya példája)
Fogászati turizmus megléte, stabilitása	Turizmus: külföldi látogatók rövid időre jönnek, szűk spektrumon vesznek igénybe szolgáltatásokat
Szigetköz turisztikai adottságai és potenciálja	Kevés a kockázati befektető a térségben
Jelentős kereskedelmi forgalom (térségi, nemzetközi vásárlói forgalommal)	

A diverzifikált stratégia esetén az erősségekre építve a veszélyek hatásainak minimalizálása, elkerülése a cél. Ez azt is jelenti, hogy beleállunk a helyzetbe, valódi változást alapozunk meg.

Stratégia lényege, prioritásai:

Ebben az esetben ez valójában a modernizáció és a megújulás stratégiája.

- A helyi vállalkozások jelenlegi alacsony innovációs potenciálját jelentősen meg kell emelni, a fejlesztéseknek mind az innovációs potenciált, mind a technológiai váltásokat, mind a cégek működését, humán erőforrás gazdálkodását, kommunikációját, marketingjét, piaci kapcsolataik építésének módját érintenie kell.
- A jelenleg kiaknázatlan turisztikai potenciálok is megújulást, új szemléletmódok és módszerek megjelenését igénylik, amik a határ túloldalán meglévő turisztikai együttműködésekkel való szoros kapcsolatot is feltételezik.
- E stratégia igényli a vállalkozások közötti kapcsolatépítés új módjainak megteremtését is, a kapcsolatok építésének, fejlesztésének közös platformjait, közös kutatásokat, az egyetemi potenciál kiaknázását, K+F lehetőségek megjelenítését, vállalkozói körök, közös tanulások, képzések, tapasztalatcserék, piackutatások stb. indítását, biztosítását.

Offenzív stratégia – „továbbberősödés” stratégiája

<i>Erősségek</i>	<i>Lehetőségek</i>
Jelentős kereskedelmi forgalom (térségi, nemzetközi vásárlói forgalommal)	Kiépült főúthálózat, jó vasúti és autópálya kapcsolat
Létező, kis számú nemzetközi partnerségek és piaci kapcsolatok, kis cégek körében is	Vannak közös érdekeltségek a bedolgozókat kereső ausztriai cégekkel, amelyeket azok is felismernek
Beszállítói és innovatív potenciállal bíró műanyag és fémipari vállalkozások jelenléte	Mowinpark fejlett infrastruktúrájú gazdasági központtá nőtte ki magát a város ÉNY-i szélén, vonzó befektetői környezet
Középvállalkozássá fejleszthető, erős és a hazai piacon régóta működő vállalkozások	Nemzetközi és nem osztrák érdekeltségű cégek ausztriai megjelenésénél, képviselőinél van példa hazai cég pozícionálására
Növekvő bérszínvonal egyes területeken (ami másik oldalról a jövedelmezőséget veszélyeztetheti, de a termelékenységét, a képzett munkaerővel, javíthatja)	A térség népessége fiatalosabb a megyeinél és országosnál, és iskolázott
Elindult turisztikai együttműködések (Pl. Fertő-tó csomagba került a Futura)	Meglévő együttműködések, Mosonmagyaróvár és Nezsider jó tapasztalatai
Fogászati turizmus megléte, stabilitása	Külföldi látogatók megszokott turisztikai célterülete a város és környéke

Szigetköz turisztikai adottságai és potenciálja	
	Egyetem és Tejjipari Kutatóintézet jelenléte

Az offenzív stratégia elengedhetetlen feltétele, hogy a belső erősségek (jelen esetben a mosonmagyaróvári vállalkozók, a térség helyi gazdasági szereplőinek adottságai, eredményei jelentik ezt a kört) és a lehetőségek (tehát a térségen és a vállalkozókon kívülálló feltételek) egybeessenek. Ez jelen esetben:

- a földrajzi és az ehhez kapcsolódóan kiépült logisztikai potenciál
- a meglévő piaci kapcsolatok erősítése, bővítése, széles körű megismertetése és további piaci rések feltárása, amely bilaterális gazdaságfejlesztési együttműködések alapozhat meg
- a turisztikai területen elindult osztrák-magyar együttműködések és az e téren meglévő adottságok, különösen a Szigetközben és a Mosonmagyaróváron megjelent turisztikai attrakciók kínálják a fejlesztés és együttműködés lehetőségeit, kiaknázva a diplomáciai kapcsolatok által megalapozott helyzetet, a megszületett bizalmat és sikeres együttműködés élményét

Stratégia lényege, prioritásai:

A stratégia fókuszában a kedvező elhelyezkedés és az eddigi eredmények állnak, amik a jó tapasztalatok, jó kapcsolatok, megfelelő kommunikáció, a sikerekre és bizalomra épülő partnerségi építkezés jegyében zajlik.

- A hármass országhatár, a kiváló földrajzi és közlekedési helyzet által kínált lehetőségekre építve a kapcsolódó logisztikai és kereskedelmi fejlesztések, együttműködések megerősítése.
- A már meglévő és eredményes kétoldalú együttműködések kommunikálása, ezek bővítése és a kölcsönösen kedvező, a közelségből és eddigi sikerekből, bedolgozó együttműködésekben táplálkozó lehetőségek körének bővítése
- Turisztikai területen az együttműködések, a határ két oldalán elérhető kínálatok kölcsönös bővítése, egymásra épülő kínálatok kidolgozása
- Látható, hogy ennél a stratégiánál az egyetem, az innovációs potenciálok jelenléte, a fiatalos és képzett lakosság léte kevésbé tényező, erre ez a stratégia érdemben nem épít, sokkal inkább az eddigi pozitívumokra, továbbra is.

Felhasznált források, feldolgozott dokumentumok

- Európa 2020 stratégia https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_hu
- Széchenyi 2020 program, különösen annak Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programja
https://www.palyazat.gov.hu/az_europai_bizottsag_által_elfogadott_operativ_programok_2014_20
- Győr-Moson-Sopron Megye Területfejlesztési Programja
<http://www.gymsmo.hu/cikk/8769.html>
- Mosonmagyaróvári Térségi Foglalkoztatási Paktum (2017) és annak helyzetelemzése, valamint gazdasági statisztikai háttérablák (kézirat)
- Mosonmagyaróvári Járási Esélyteremtő Programterv és annak helyzetelemzése valamint a térséget érintő statisztikai adatok (2015)
<https://felzarkozas.szgyf.gov.hu/download.php?id=7516>
- Mosonmagyaróvár Településfejlesztési Konceptió és Integrált Településfejlesztési Stratégia, valamint annak megalapozó vizsgálata
http://www.mosonmagyarovar.hu/onkormanyzat/dokumentumtar/onkormanyzati_tervek.html
- Mosonmagyaróvár Környezetvédelmi Program 2017-2021
http://www.mosonmagyarovar.hu/onkormanyzat/dokumentumtar/onkormanyzati_tervek.html
- Mosonmagyaróvár Önkormányzat Gazdasági Programja 2011-2014
http://www.mosonmagyarovar.hu/onkormanyzat/dokumentumtar/onkormanyzati_tervek.html
- Szigetköz Turizmusáért Egyesület TDM Stratégiája
http://www.mosonmagyarovar.hu/onkormanyzat/dokumentumtar/onkormanyzati_tervek.html
- Az Európai Unió gazdasági tevékenysége (statisztikai adatok) -
https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_hu
- Kaufkraftanalyse Burgenland 2016 Detailergebnisse Bezirk und Stadt Neusiedl – Im Vergleich 2009 und 2016, Presseunterlage, (2017. március 9.)
- REGIONET Competitive – Műanyagipari ágazati feltáró jelentés (verzió: 2018.01.31.)

- REGIONET Competitive – Műanyagipari ágazati egyeztetés áttekintő prezentációja, (2018. február 1.)
- REGIONET Competitive – PIT STOP - gazdasági konferencia Fémipari ágazati program egyeztetés emlékeztetője (2018. február. 1.)
- REGIONET Competitive – PIT STOP - gazdasági konferencia Turisztikai ágazati program egyeztetés emlékeztetője (2018. február. 1.)
- REGIONET Competitive – PIT STOP - gazdasági konferencia Élelmiszeripar – helyi-ellátás ágazati program egyeztetés emlékeztetője (2018. február 1.)
- REGIONET Competitive - Mosonmagyaróvár és térsége stratégia előkészítő workshop emlékeztetője (2018. február 6.)
- REGIONET Competitive - Mosonmagyaróvár és térsége stratégia előkészítő workshop emlékeztetője (2018. február 22.)