



# Interreg

## Austria-Hungary

European Union – European Regional Development Fund

### REGIONET Competitive



## **INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Program**

### **ATHU007 – REGIONET Competitive**

**KKV-k nemzetközi versenyképességének erősítése térségi vállalkozói kezdeményezések bilaterális rendszerén keresztül c. projekt**

**A Kőszegi és Szombathelyi járások térségi vállalkozói kezdeményezés AT-HU kapcsolatait megalapozó gazdaságfejlesztési stratégia**

**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

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....	3
2. ZUSAMMENFASSUNG .....	6
3. TÉRSÉGI HELYZETFELTÁRÁS, ILLESZKEDÉS A RELEVÁNS GAZDASÁGFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁKHOZ.....	10
4. PROBLÉMA FELTÁRÁS .....	16
5. STRATÉGIAI FEJLESZTÉSI JAVASLAT .....	25
6. A TÉRSÉGI GAZDASÁGFEJLESZTÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ JAVASLATOK.	26
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	40

## 1. Vezetői Összefoglaló

Az INTERREG V-A Ausztria-Magyarország Programban megvalósuló (ATHU007 számú) REGIONET Competitive című projekt keretében az öt magyar és öt osztrák projektpartner dolgozza ki a saját térségére vonatkozóan a gazdaságfejlesztési stratégiáját, majd ezekből a szomszédos határtérség vonatkozásában egy közös bilaterális együttműködési és fejlesztési stratégia készül. A határon átnyúló hálózatépítéshez, illetve a térségi stratégia készítéséhez kapcsolódóan interjúk és egyeztetések kerültek lefolytatásra az érintett térségek vállalkozóival illetve vállalkozásfejlesztési szervezeteivel a térség gazdasági helyzetéről, a problémákról és lehetőségekről, valamint a határon átnyúló súlypontok meghatározásáról, a gazdaságfejlesztési stratégiai javaslatokhoz pedig véleményeket, javaslatokat gyűjtöttünk.

Ez a kidolgozott stratégiai javaslat tartalmazza azokat a kitörési pontokat, amelyeket az érintett térségek magyar oldali résztvevői közös célnak tekintenek. A gazdaságfejlesztési stratégiai javaslatokat illeszteni kell az Európai Unió, nemzeti szintű és a megyei szakpolitikai dokumentumokhoz, valamint a helyi szinten elérhető stratégiákhoz. Ennek érdekében mind a helyzetelemzési, mind a stratégiaalkotási folyamatot a helyi vállalkozói érdekképviselőkkel szoros együttműködésben kellett végrehajtani.

A REGIONET Competitive projekt bilaterális gazdaságfejlesztési munkacsoportok stratégiai együttműködése, az ágazatspecifikus, innováció-ösztönző együttműködéseinek kiépítése, valamint a vállalkozói készségfejlesztésre és nemzetközi üzleti kapcsolatépítésre irányuló tevékenységek a határtérségi KKV-k versenyképességének erősítéséhez vezetnek. A kezdeményezés az osztrák-magyar határtérségben a KKV-k térségi és határon átnyúló hálózati együttműködésének modelljét hozta létre. A térségek hálózatalapú szerveződésének köszönhetően a határtérség ágazatokon átívelő és határon átnyúló üzleti kapcsolatai kimozdultak a stagnáló állapotból. Ugyanakkor a határon átnyúló erőfeszítések ellenére a hálózatok túlnyomórészt továbbra is csak saját magterületükön aktívak. A vállalkozói hálózatok együttműködése eseti jelleggel egy-egy gazdasági probléma megoldására korlátozódik, nem stratégiai jellegű, ezért a határon átívelő stratégiai együttműködésekben rejlő lehetőségek kiaknázatlanok maradnak.

Ennek megváltoztatása érdekében készülő stratégiai javaslat célja a Kőszeg és Szombathely térségében működő mikor- és kisvállalkozások sikeres működéséhez szükséges vállalkozói ismeretek fejlesztése, a vállalkozások irányításához,

hatékonyabb működtetéséhez, a helyi és határon átnyúló hálózati együttműködésekhez szükséges tudás széles körű elérhetőségének javítása specifikus javaslatok megtételén keresztül. A vállalászati hálózati együttműködés fejlesztésének célja a vállalkozások hálózati partnerségi ismereteinek bővítése, a szolgáltatásfejlesztés és inkubáció segítése, növekedéséhez, illetve a vállalkozás határon átnyúló együttműködésének megteremtéséhez, a már meglévő kapcsolatok fejlődésének elősegítéséhez.

A nyitott és motivált vállalkozói hálózatok által generált impulzusok nagymértékben segítik a vállalkozások nemzetközi versenyképességét. A határon átnyúló stratégiai gazdaságfejlesztési együttműködésekben rejlő lehetőségek hatékonyabb kihasználása érdekében a gazdaságfejlesztési szervezetek bevonásával a hálózatok ún. térségi vállalkozói kezdeményezéssé fejlődnek, majd ezt követően a közvetlen határ régióban 4 bilaterális gazdaságfejlesztési munkacsoportot hoznak létre.

Ennek eredményeként a vállalkozói hálózatok ki tudnak lépni saját (térségi–nemzeti) gazdasági zónájukból, hatékonyabban tudnak együttműködni és ezáltal egyfajta katalizátor szerepet betölteni a határtérségi KKV-k piaci növekedésében és innovációs aktivitásuk elősegítésében.

A vállalkozói hálózatok fejlesztése az Európai Unióban preferált terület, azonban látni kell, hogy itt, az osztrák-magyar határtérségben a KKV-szektorban érezhető a munkaerő elszívás határon átnyúló hatása, ezért fontos a kitűzött célok eléréséhez a Kőszeg és a Szombathely térségében működő mikro-, kisvállalkozások részére a nemzetközi üzleti kapcsolatrendszerüket kölcsönösen támogató integrált bilaterális hálózat kiépítése és a KKV-k bilaterális, ágazatspecifikus együttműködéseinek létrehozása.

Kőszeg város része Szombathely agglomerációs övezetének, mert a megyeszékhelytől 18 km-re fekvő várost összefüggően beépített települések kötik össze a megyeszékhellyel. A szombathelyi pályaudvar Kőszegről 23 perc alatt érhető el a munkanapokon óránkénti járatsűrűséggel közlekedő elővárosi vonalon, emiatt jelentős a megyeszékhely foglalkoztatói szerepe Kőszeg munkavállalói számára. A helyi KKV-k legnagyobb nehézsége, hogy nem tudtak integrálódni a nagyvállalati körhöz, az M86-os autótút, a határ másik oldalán pedig az S31-es út meghosszabbítása segíthet ezen jelentősen, mely most Rőtfalvánál/Rattersdorf egy kilométerrel a magyar határ előtt ér véget. Az S31-es gyorsforgalmi út Felsőpulyától vezet tovább Rőtfalva érintésével a magyar határ irányába, most folynak a tárgyalások a Szombathelyig elérő M87-es út kiépítéséről. A GYSEV több határ menti közlekedésfejlesztési projektet is tervez, amelynek hatásai jelentősen

befolyásolhatják a helyi vállalkozások együttműködését, mint ahogy az már látszik a korábbi tapasztalatok alapján ez a Sopron-Szentgotthárd vonalon is.

Ezen gazdaságfejlesztési stratégiai fejlesztési javaslat kidolgozásához kapcsolódóan primer interjúk kerültek lefolytatásra a vállalkozások és a vállalkozásfejlesztési szervezetek képviselőivel és a fentiekben már bemutatott szekunder dokumentumelemzések segítettek a vállalkozásokkal kapcsolatos együttműködési és támogató hálózati tevékenységének a feltáráshoz. Az interjúk keretében feltérképeztük vállalkozásokkal kapcsolatos problémákat, valamint a határon átnyúló partneri kapcsolatok kialakulását.

A stratégiakészítés folyamatában több egyeztetésre is sort került 2017. december és 2018. március között a releváns vállalkozók és vállalkozói érdekképviselők bevonásával. A jelenlévők tevékenységeinek bemutatása mellett sor került a készülő Gazdaságfejlesztési Stratégia funkciójának, a helyi vállalkozói igények áttekintésére és elvárások tisztázására, gazdasági kilátásaik, kihasználatlan lehetőségek áttekintésére, majd pedig megvitatták a térségi gazdaságfejlesztési stratégia fejlesztési javaslatait. A workshopok és kétoldali egyeztetések keretében tájékoztatás hangzott el a stratégia készítés következő lépéseiről, a javaslatok beépítésének menetéről, az érintett járással határon átnyúló gazdaságfejlesztési stratégiájának kialakításáról. Az érintettek megvitatták, értékelték a jövőbeli együttműködések térségi és határon átnyúló közép-, hosszú távú előnyeit, hasznait, illetve a „nyitás” lehetséges veszélyeit is.

A stratégia készítése során felhasználtuk Kőszeg és Szombathely elmúlt években készült fejlesztési, stratégiai dokumentumait, ezek helyzetelemzéseit, az elérhető gazdasági jellegű adatokat, valamint azokat az információkat, amelyek az egyeztetéseken elhangzottak, a jelenlévők rendelkezésünkre bocsátottak illetve az egyeztetések során közöltek. Az illeszkedésvizsgálathoz áttekintettük a releváns Európai Unió és hazai stratégiákat, fejlesztési programokat, amelyek a helyi gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó információkat, céljelöléseket tartalmazhatnak.

A stratégia egyeztetési változatára érkezett észrevételek alapján került véglegesítésre a dokumentum.

## 2. Zusammenfassung

Im Rahmen des im Programm INTERREG V-A Österreich-Ungarn umgesetzten Projektes REGIONET Competitive (Nr. ATHU007) wird von den fünf ungarischen und fünf österreichischen Projektpartnern je eine Wirtschaftsförderungs-Strategie für die eigene Region ausgearbeitet, dann wird aus diesen mit Bezug auf die benachbarte Grenzregion eine gemeinsame, bilaterale Kooperations- und Entwicklungsstrategie erstellt. In Verbindung mit dem grenzüberschreitenden Netzwerkausbau, bzw. mit der Erstellung der regionalen Strategie wurden Interviews und Vereinbarungen mit den Unternehmern der betroffenen Regionen, bzw. den Organisationen für Wirtschaftsentwicklung über die wirtschaftliche Situation, über Probleme und Möglichkeiten sowie über die Bestimmung der grenzüberschreitenden Schwerpunkte durchgeführt, zum Vorschlag für die Strategie wurden Meinungen und Vorschläge gesammelt.

Dieser ausgearbeitete Vorschlag für die Strategie enthält jene Durchbruchpunkte, die von den ungarischen Teilnehmern der betroffenen Regionen als gemeinsame Zielsetzung betrachtet wurden. Die strategischen Vorschläge für die Wirtschaftsförderung müssen an die Dokumente der Europäischen Union, der nationalen Ebene und an die fachpolitischen Dokumente auf Komitatsebene, schließlich an die örtlich erreichbaren Strategien angepasst werden. In diesem Sinne mussten sowohl der situationsanalytische als auch der Strategiebildungsprozess in enger Zusammenarbeit mit den lokalen Interessensvertretungen der Unternehmen durchgeführt werden.

Das Projekt REGIONET Competitive ist die strategische Zusammenarbeit bilateraler Wirtschaftsentwicklungs-Arbeitsgruppen, der Ausbau der branchenspezifischen, innovationsfördernden Kooperationen sowie die Aktivitäten mit dem Ziel der Förderung der unternehmerischen Fertigkeiten und des Ausbaus der internationalen geschäftlichen Beziehungen führen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU.

Die Initiative rief in der österreichisch-ungarischen Grenzregion ein Modell der regionalen und grenzüberschreitend Zusammenarbeit der KMU-s ins Leben. Dank der netzwerkartigen Organisation der Regionen haben sich die branchenübergreifenden und grenzüberschreitenden Geschäftskontakte vom stagnierenden Zustand nach vorne bewegt. Gleichzeitig zeigen sich die Netzwerke trotz der grenzüberschreitenden Bemühungen weiterhin nur in ihrem eigenen Kerngebiet aktiv. Die Kooperation der Unternehmensnetzwerke beschränkt sich auf die gelegentliche Lösung einzelner wirtschaftlicher Probleme, sie geht nicht strategisch vor, deshalb bleiben Möglichkeiten, die in den grenzüberschreitenden strategischen Kooperationen stecken würden, unausgeschöpft.

Um dies zu ändern, ist das Ziel des zu erstellenden strategischen Vorschlags: die Entwicklung der notwendigen unternehmerischen Kenntnisse für die erfolgreiche Funktion der Mikro- und Kleinunternehmen in der Region Kőszeg und Szombathely, die Verbesserung der Erreichbarkeit des für die Lenkung der Unternehmen, für den effizienteren Betrieb und für die lokale und grenzüberschreitende Netzwerkkooperation notwendigen Wissens in weiten Kreisen durch die Unterbreitung von spezifischen Vorschlägen. Ziel der Entwicklung der Netzwerkkooperation der Unternehmen ist, die Kenntnisse der Unternehmen bezüglich der Netzwerkkooperation zu erweitern, die Entwicklung von Dienstleistungen und die Inkubation zu fördern, zur Steigerung, bzw. zur Schaffung der grenzüberschreitenden Kooperation des Unternehmens, zur weiteren Entwicklung bereits bestehender Beziehungen beizutragen.

Impulse, welche von offenen und motivierten unternehmerischen Netzwerken generiert werden, sind für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sehr hilfreich. Um die Möglichkeiten der grenzüberschreitenden strategischen Wirtschaftsentwicklung effizienter auszuschöpfen entwickeln sich die Netzwerke unter Einbeziehung der Wirtschaftsentwicklungs-Organisationen zu einer sogenannten regionalen Unternehmerinitiative und bilden dann in der direkten Grenzregion 4 bilaterale Arbeitsgruppen zur Wirtschaftsentwicklung.

Als Ergebnis werden die Unternehmens-Netzwerke fähig, aus ihrer eigenen (regionalen-nationalen) wirtschaftlichen Zone hervorzutreten, werden effizienter zusammenarbeiten können und können die Rolle eines Katalysators beim Wachstum der KMU-s der Grenzregion einnehmen und sie bei ihrer innovativen Aktivität anspornen.

Die Förderung der Unternehmensnetzwerke ist in der Europäischen Union ein präferierter Bereich, man muss aber sehen, dass hier, im KMU-Sektor der österreich-ungarischen Grenzregion das Abwerben der Arbeitskräfte grenzüberschreitend ziemlich stark zu verspüren ist. Deshalb ist zum Erreichen der gesetzten Ziele für die in der Region Kőszeg und Szombathely funktionierenden Mikro- und Kleinunternehmen der Ausbau eines integrierten, bilateralen Netzwerks, das ihr internationales geschäftliches Kontaktsystem gegenseitig unterstützt sowie die Schaffung der bilateralen, branchenspezifischen Kooperationen der KMU-s wichtig.

Die Stadt Kőszeg ist ein Bestandteil des Agglomerationsraumes von Szombathely, da sie mit der in 18 Kilometern Entfernung liegenden Komitatsstadt durchwegs mit bebauten Grundstücken verbunden ist. Der Bahnhof Szombathely kann aus Kőszeg

in 23 Minuten mit dem an Arbeitstagen im Stundentakt verkehrenden Zug der Vorstadtlinie erreicht werden, was dazu beiträgt, dass die Komitatsstadt für die Arbeitnehmer von Kőszeg eine bedeutende Rolle als Arbeitgeber einnimmt. Die größte Schwierigkeit für lokale KMU-s ist, dass sie sich nicht an den Kreis der Großunternehmen anpassen konnten. Die Schnellstraße Nr. M86 und auf der anderen Seite der Grenze die Verlängerung der Schnellstraße S31, welche jetzt bei Rattersdorf einen Kilometer vor der Grenze zu Ungarn endet, können hierbei in wesentlichem Maße Abhilfe schaffen. Die Schnellstraße S31 führt von Oberpullendorf über Rattersdorf Richtung ungarische Grenze. Es laufen eben Verhandlungen über den Ausbau der Hauptstraße Nr. M87, mit der Szombathely schneller zu erreichen wäre. Die Raaberbahn [GySEV] plant mehrere grenzüberschreitende Verkehrsentwicklungs-Projekte, deren Auswirkungen die Kooperation der lokalen Unternehmen wesentlich beeinflussen können, wie das früheren Erfahrungen gemäß auf der Strecke Sopron-Szentgotthárd bereits zu sehen ist.

In Verbindung zur Ausarbeitung des Vorschlags zur strategischen Wirtschaftsentwicklung wurden primäre Interviews mit den Unternehmern und den Vertretern der Organisationen zur Wirtschaftsentwicklung durchgeführt, weiters haben wir die oben bereits vorgestellten sekundären Dokumentenanalysen bei der Erschließung der Tätigkeiten der Kooperations- und Unterstützungsnetzwerke zur Hilfe genommen. Im Rahmen der Interviews wurden die Probleme der Unternehmen aufgelistet und die grenzüberschreitenden Partnerschaftsbeziehungen verzeichnet.

Im Prozess der Erstellung der Strategie kam es zwischen Dezember und März unter Einbeziehung der relevanten Unternehmer und Interessensvertretungen der Unternehmer zu mehreren Vereinbarungssitzungen: im Szombathelyer Pelikan Hotel, in Cák und in Kőszeg, bei der Kammer und im Unternehmerzentrum [Vállalkozói Központ]. Neben der Vorstellung der Aktivitäten der Anwesenden wurde auch über die Funktion der eben in Erstellung begriffenen Strategie zur Wirtschaftsförderung sowie über die Bedürfnisse der örtlichen Bewohner ein Überblick gegeben, bzw. wurden die Erwartungen geklärt. Es wurden die wirtschaftlichen Aussichten, die nicht ausgeschöpften Möglichkeiten durchgesehen, dann wurden die Entwicklungsvorschläge der von Experten vorgestellten regionalen Wirtschaftsentwicklungs-Strategie diskutiert. Im Rahmen der Workshops und der bilateralen Verhandlungen wurde über die Fortsetzung der Strategie-Erstellung und über das Einbauen der Vorschläge informiert. Es wurde ein Dialog und ein gemeinsames Nachdenken über die Anfertigung einer möglichen grenzüberschreitenden Strategie der Kreise Kőszeg-Szombathely angeregt. Danach folgte ein Gedankenaustausch über zukünftige Kooperationen, bzw. über deren regionale und grenzüberschreitende, mittel- und langfristige Vorteile, über die



Fundierung der grenzüberschreitenden (bilateralen) Beziehungen der Kreise Kőszeg-Szombathely, über die möglichen strategischen Kooperationen.

Bei der Erstellung des Vorschlags für die Strategie wurden von uns die in den vergangenen Jahren erstellten Entwicklungs- und strategischen Dokumente von Kőszeg und Szombathely verwendet, die in diesen befindlichen Situationsanalysen, die auffindbaren Wirtschaftsdaten sowie jene Informationen, die bei im Rahmen des Projektes organisierten Veranstaltungen formuliert worden waren und uns von den Anwesenden zur Verfügung gestellt oder bei der Umfrage mittels Fragebögen mitgeteilt wurden. Für die Prüfung der Anpassung wurden von uns die relevanten Strategien der Europäischen Union und unserer Heimat durchgesehen, sowie die Entwicklungsprogramme, die Informationen, Zielsetzungen in Verbindung zur lokalen Wirtschaftsentwicklung enthalten können.

### **3. Térségi helyzetfeltárás, illeszkedés a releváns gazdaságfejlesztési stratégiákhoz**

Az Európai Unió korábbi, lisszaboni stratégiáját váltó Europe 2020 stratégiában célul tűzték ki a tudás kiterjesztését, az innovációt, az egységes belső piac tényleges megvalósítását, a hálózatok és a digitális gazdaság erősítését, az iparág modernizálását, az energia és erőforrások hatékonyságának növekedését, új munkahelyek teremtését és új európai szociális modell kialakítását, makrogazdasági stabilizációs politikák elősegítését.

Az Európai Bizottság az Europe 2020 stratégiában nemcsak EU szinten fogalmazta meg a stratégiai célokat, azokat lebontva, az egyes EU-országok gazdaságpolitikájának ehhez kapcsolódó konzisztens kialakítását megkövetelte.

Az Európai Bizottság a növekedés és munkahelyteremtés előmozdításához a Europe 2020 stratégia keretében hét ún. „zászlóshajó” kezdeményezést mutatott be:

1. Európai Digitális menetrend
2. Innovatív unió
3. Mozgásban az ifjúság
4. Erőforrás-hatékony Európa
5. Iparpolitika a globalizáció korában
6. Új készségek és munkahelyek menetrendje
7. Szegénység elleni európai platform

A tervezett határon átnyúló vállalkozói együttműködési hálózatot segítő projekt potenciális kapcsolódási pontjai az Európai Digitális Menetrend és az Innovatív Unió kezdeményezésekhez azonosíthatók be.

A kiadott Európai Digitális Menetrend célja, hogy az IKT kulcsfontosságú szerepet töltsön be a Europe 2020-ban kitűzött célok megvalósításában, azaz a nagy sebességű és szupergyors internetre és interoperábilis alkalmazásokra épülő

egységes digitális piac révén fenntartható gazdasági és társadalmi előnyöket teremtsen.

Az Innovatív Unió a Europe 2020 stratégiai növekedési programjának másik zászlóshajó kezdeményezése. Az innováció a társadalom egésze számára fontos értéket képvisel: új munkahelyeket teremt, javítja az életminőséget, elősegíti a versenyképesség fenntartását a globális piacon. Az Innovatív Unió az alábbiakat jelölte ki célkitűzéseiként:

1. Európa világszintű tudományos eredményeket tudjon bemutatni,
2. innovációt és azok bevezetését akadályozó tényezők megszüntetése (többek között a piacok elszigeteltségét),
3. megújítani a közszféra és a versenyszféra közötti együttműködést, innovációval kapcsolatos partnerkapcsolatok felállítását.

A Regionet Competitive ezen kezdeményezés mindhárom pontjához (első időben főleg a 2. és 3. pontokhoz) tud kapcsolódni a tervezett tevékenységeivel és az azokat igénybevevő vállalkozások növekedése révén a társadalmi és gazdasági hatások kiváltásával. Európai Unió kutatások szerint a közszféra elősegíti a magánszféra innovációs tevékenységét. A közszféra forrást biztosít és egyben kulcs technológiákat fejleszt ki számukra, olyan alaputatásokat végez, amelyek későbbi szakaszban jelentenek értéket számukra. A vállalkozói hálózatok támogatása elengedhetetlen a termelékenység növeléséhez, a hatékonyságnöveléshez, a társadalmi hasznosulás elősegítéséhez.

A két ország közötti gazdasági különbség miatt olyan helyzettel kell szembenézniük a vállalkozásoknak és az őket segítő gazdaságfejlesztő szervezeteknek, amelyek üzleti szemléletmódot kívánnak, mint az együttműködési lehetőségek felkutatása, mint a beszállításokkal kapcsolatos tudás, a társadalom-centrikus gondolkodás és a kockázatvállalás, a határon átnyúló innováció felszínre kerülésének, térnyerésének és hasznosulásának elősegítése.

Az Európai Unió célja továbbá az, hogy a fenntartható növekedést támogassa, de ez csak együttműködéséken alapulva valósítható meg. Ennek érdekében a REGIONET projekt határon átnyúló vállalkozói együttműködési megállapodást készít elő a térségben működő gazdasági szereplőkkel, a cégek szakterületén működő érdekképviselőkkel.

Az Európa 2020 pontos célokat és az ezeknek megfelelő eszközöket határoz meg az Európai Unió számára a 2020-ig terjedő időszakra. A 2014-2020 között

rendelkezésre álló Európa Uniós források felhasználásához Magyarország kidolgozta a Széchenyi 2020 programot, mely, társadalmi egyeztetést követően került az Európai Bizottsághoz hivatalos tárgyalásra. Az elkészített és benyújtott program célzottan olyan területekre allokálja a támogatásokat, ahol a legnagyobb szükség van azokra. A Széchenyi 2020 öt fő tématerületre összpontosít: Kutatás-fejlesztés és innováció, Információ-kommunikáció-technológia, Kis és középvállalkozások támogatása, Energetika, energiahatékonyság és a Foglalkoztatás és egyéb gazdaságfejlesztés. A program 7 Operatív Programon keresztül juttatja el a forrásokat a kedvezményezettekhez, ezek közül a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program az, amelyik a vállalkozások támogatását legnagyobb mértékben segíti.

A „Savaria 2020” című projekt keretében Európai Uniós forrásból a helyzetfeltáró kutatások és megalapozó vizsgálat alapján kidolgozásra került Szombathely Megyei Jogú Város hosszú távú településfejlesztési koncepciója és integrált településfejlesztési stratégiája, amelyet széles körű társadalmi egyeztetést követően a Közgyűlés 283/2014.(VI.19.) számú határozatában került elfogadásra. A stratégia illeszkedik Vas Megye Gazdaságfejlesztési Fókuszú Területfejlesztési Programjához és egy széles körű partnerségi folyamatban került egyeztetésre. A partnerségi tervnek megfelelően civil és szakmai fórumok, műhelytalálkozók, médiabeszélgetések megrendezésére került sor a társadalmisítási folyamatban érintett szakmai,- gazdasági,- és civil szereplők részvételével, úgy mint a legnagyobb munkavállalót foglalkoztató helyi cégek, a Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ, a Civil Fórum és Szombathelyi járás települései. A Hosszú Távú Településfejlesztési Koncepció és Integrált Településfejlesztési Stratégia széles körű partnerségi folyamatának részeként megrendezésre került a „Savaria 2020 – A velünk fejlődő város” városfejlesztési konferencia, ahol a készülő dokumentumok részletesen ismertetésre kerültek.

A program szem előtt tartja Szombathely és a térség földrajzi, természeti és gazdasági adottságait, az adottságokra valamint a helyben működő vállalkozások igényeire építve kívánja a nemzetközi trendeket is figyelembe vevő gazdaságfejlesztési akcióit megvalósítani. Szombathely Megyei Jogú Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája (ITP) alapján, az abban megfogalmazott hosszú és középtávú célok, valamint fejlesztési szükségletek mentén került meghatározásra az ITP felépítése, melyben a fő irányok mentén: gazdaságfejlesztés, városrehabilitáció, CO2 kibocsátás csökkentése, társadalmi kapcsolatok erősítése. Az ITP-ben rögzített projektcsomagok közül a Gazdaságfejlesztési projektcsomag - a Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ fejlesztése az, amelyhez javaslatunkkal első sorban kapcsolódni kívánunk, de természetesen a többi projektcsomaghoz is illeszkednek a fejlesztések (Gazdaságfejlesztés a vállalkozásoknak és lakosságnak

vonzó városi környezet kialakításával, Városrehabilitációs projektcsomag, Városi szintű CO<sub>2</sub> kibocsátás-csökkentő projektcsomag, A segítség városa – Társadalmi integráció projektcsomag), szolgálva az azokban foglalt részcélok megvalósítását is.

A Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ fejlesztése kapcsán figyelembe vételre kerültek a Zalaegerszeg-Szombathely-Szentgotthárd körzet hatósugarában letelepedett és jelentős mértékben meghatározó vált elektronikai, jármű- és gépipari vállalkozások fejlesztési és foglalkoztatási igényei. Az elmúlt években a térség iparát hosszútávon kiszolgáló műszaki képzés megteremtésére tett lépések sikerre vezettek, így önálló Gépészmérnök BSc képzés indult 2015 őszétől (korábban az NYME most az ELTE szervezeti keretében).

A jelenleg is folyó beruházások között kiemelendő az Opel magyarországi valamint az LuK szombathelyi gyárának fejlesztése, melyek több száz új munkahelyet teremtenek, és ezáltal lendületet kaphat a térség iparfejlesztése. Az 5 szombathelyi nagy autóipari és elektronikai beszállítói cégek (LuK Savaria Kuplunggyártó Kft., BPW - Hungária Kft., Delphi Hungary Kft., EPCOS Kft., iQOR) foglalkoztatottjainak az összlétszáma szintén megközelíti a 10 000 főt.

Mindezek együttes hatásainak következtében Győr és Kecskemét térsége mellett, a Szombathely, Szentgotthárd és Zalaegerszeg zóna hatósugarában létrejött a harmadik járműipari központ Magyarországon megérett a klaszterre alakulásra. Mindez az Opel Magyarországgal együttműködve megteremtheti az itt levő cégek fejlődését, illetve további, magas hozzáadott értékű termékeket előállító gyárak betelepülését is és a beszállítóvá válni tudó kis- és középvállalkozások minőségi fejlődését valamint árbevételük, foglalkoztatotti létszámuk növekedését. A járműiparban a motorgyártás és a sebességváltó-gyártás mellett elsősorban beszállítói tevékenység valósult meg a termelési értéklánc különböző belépési pontjain.

Az ipari fejlődési potenciált tehát a városban működő ipari nagy vállalatok termék- és termelésbővítése, illetve fejlesztése, valamint a hozzájuk kapcsolódó beszállító vállalkozások kapacitásbővítése és új termékek gyártása jelenti. További lehetőséget jelent a működő ipari nagyvállalatokhoz kapcsolódóan a vállalati versenyképességet támogató kutatás-fejlesztési tevékenység megerősítése a térségben. Mindezeket figyelembe véve a térség közös víziójában az szerepel, hogy a már jelenlévő, valamint betelepíteni kívánó járműipari és kapcsolódó elektronikai és gépipari ágazatok képviselői számára olyan, a versenyképességet támogató gazdasági és társadalmi környezetet kell biztosítani, amely hatékony háttérrel jelent a tartós és fenntartható működés kiépítésére.

Mindezeknek megfelelően a Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ fejlesztése mellett a határon átnyúló gazdasági-ipari együttműködések kialakítása is

cél, az egészséggazdaság és a kreatív ipar fejlesztése, a fenntartható turizmus fejlesztése, valamint az egészséges és jó minőségű élelmiszerrel történő ellátást előmozdító mezőgazdasági fejlesztések is prioritásként szerepelnek a térségi fejlesztési programokban, amely határon átnyúló együttműködések keretében magasabb minőségben valósulhatnak meg.

Kőszeg város esetében Kőszeg város Integrált Településfejlesztési Stratégia (ITS) elkészítését követően a HACS által 2016-ban készült Helyi Közösségi Fejlesztési Stratégia, a 2017-ben készült -Észak-Vasi Gazdaság- És Foglalkoztatás-Fejlesztési Együttműködés (Paktum) - Foglalkoztatási stratégiája és a KRAFT program – Kőszegi Campus projekt leírása a legfrissebb stratégiai dokumentumok, amelyekhez illeszkedni kell a stratégiai javaslatokkal.

A Kőszegi Forrás a Helyi Akciócsoport (HACS) 38 taggal alakult meg konzorciumi formában, vezetője Kőszeg Város Önkormányzata. Az alapítók megvitatták, és jóváhagyták a Helyi Közösségi Fejlesztési Tervüket (HKFS). A helyzetfeltárás összegzése: Kőszeg a mutatókat tekintve közepesen teljesített a régiós kisvárosok között. Figyelembe véve a környező, hasonló nagyságú kisvárosok társadalmi-gazdasági helyzetét, Kőszegnek – egyedi adottságainak és kiemelkedő lehetőségeinek kihasználásával – több területen jó esélye kínálkozik a komoly fejlődésre. A fejlődés egyik különös mozgatórugójává válhat a Pannon Egyetem telephely-létesítése, valamint a Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete megalakítása és programjai, amelyek mind a jelentős és értékes épület-állomány újrahaznosításában, mind a város szellemi potenciáljának erősítésében, és ez által képzett munkaerő megtartásában, vonzásában jelentős szereppel bírhat.

A Paktum foglalkoztatási stratégiájában szerepel, hogy meg kell erősíteni a helyi KKV szektort és javítani kell a közlekedés feltételein. A helyi gazdaság fejlesztésénél szerepel, hogy fontos a helyi KKV-kra alapozva kiemelten a feldolgozóiparban, turisztikai szolgáltatásokban új munkahelyek teremtése, a munkahelyteremtő beruházások humán erőforrás oldali támogatása, valamint a hatékony vállalkozásfejlesztési tanácsadás, a határmenti fekvésből adódó gazdasági lehetőségek kihasználása, vállalkozások létrehozásának ösztönzése a külföldön dolgozók befektetéseitől is. Támogatandó az iparterületek, ipari parkok fejlesztése, vállalkozások betelepítése, a befektetés-ösztönző csomagok kidolgozása, telephely kínálat javítása, a helyi termékekre épülő piaci ellátás ösztönzése.

Kőszeg város gazdasági cselekvési programja is hangsúlyozta alapelveként, hogy a vállalkozásokat érintő döntések a legnagyobb nyilvánosság mellett születnek meg. Hasonlóan fontos az önkormányzat rendeleteinek, határozatainak szélesebb körű megismertetése, melyben a helyi televízióknak és írott sajtóknak nagyobb szerepet kell

vállalnia. Teljessé kívánja tenni az úgynevezett elektronikus önkormányzat kiépítését, majd bevezetését a kistérség önkormányzataival együtt, amely a vállalkozások minőségi kiszolgálását is segíti. A város fokozott figyelemmel kell kísérni a szakember utánpótlás biztosítása érdekében a városból szakirányú főiskolákon, egyetemeken tanulók helyzetét. Az ISES Alapítvány már számos olyan programot szervezett, amely oktatási tevékenységétől függetlenül is hasznos volt a város számára. A továbbiakban is keresni kell az együttműködés lehetőségét, többnyelvű rendezvényeiken való részvételre kell ösztönözni a fiatalságot és bevonni a helyi vállalkozókat. A város támogatni kívánja akár a terület biztosításával is egy zöldmezős beruházással megvalósuló jelentős árbevételt elérő és munkahelyeket teremtő ipari, energetikai üzem megépítését, de előnyben kívánja részesíteni a helyi vállalkozókat is.

A Regionet aktív projekt keretében készült felmérés a város gazdaságát érintő kérdéskörökben, valamint ehhez kapcsolódóan fejlesztési javaslatok kerültek megfogalmazásra. Ez a vállalkozások és a gazdaságfejlesztés szempontjából a következők voltak:

- Tőkeellátottság javítását célzó intézkedések
- Garanciavállalások
- Kockázati tőkebefektetések ösztönzése
- Vállalkozásbővítéshez szükséges épületek felújítása, építése
- Vállalkozásbővítéshez szükséges gépek, licencek beszerzése
- Turizmus fejlesztése
- Mezőgazdaság fejlesztése
- Gazdaság strukturális problémáinak kezelése- munkahelyteremtés.

Korábban elindult egy adatbank kialakítás a helyi/térségi vállalkozók szolgáltatásairól a Regionet aktív projekt keretében, de ez nem volt teljes körű, azzá kellene tenni és kialakítani hozzá egy aktualizálási rendszert

## 4. Probléma feltárás

Vas megye és ezen belül a Kőszeg-Szombathely tengely gazdasága is nyitottan és dinamikus fejlődött a rendszerváltás után. Mind a foglalkoztatásban, mind a külföldi tőkebefektetések arányában, és különösen a modern nagyipari termelési bázisok kialakításában a régiót Budapest után, Közép-Dunántúllal közösen a legkedvezőbb mutatók jellemezték. Gépjárműiparban Európai összehasonlításban is elsők között áll a termelő kapacitások és az ebből következő export-teljesítmény növekedésében. A kívülről vezérelt gazdasági növekedés megmaradó abszolút dominanciája mellett, az ezredfordulótól kellő figyelmet kapott a belső erőforrásokat mozgósító gazdasági ágazatok fejlődése is: így például a fa- és bútorigipari termelés, elektronika vagy a termálturisztikai szolgáltatások fejlesztése. A gazdaság nyitottsága mellett nyitott lett munkaerőpiacunk is, amely különösen Nyugat-Dunántúlról, így Szombathelyről is jelentős munka-erőáramlást indított el Ausztria és Németország felé, ennek tényleges méreteit csak becsülni lehet. Egyre nagyobb korlátot jelent a jó szakképzett munkaerő szűkössége, ezzel a problémával küzd még napjainkban is a Pannon Járműipari Központ is. A széles spektrumot lefedő, robusztus ipari tevékenységet erős és fejlődő terciér szektor, valamint kreatív gazdaság kíséri. A jelentős külföldi tőkét is mozgósító fejlett ipari és szolgáltatási tevékenységek jól működő üzleti turizmust generálnak. Az ipar és a terciér szektor országos összehasonlításban kiemelkedően magas szintű foglalkoztatottságot eredményez, ami a várost vonzóvá teszi a bevándorló munkavállalók számára. A magas szintű foglalkoztatás és a biztos megélhetés következtében a lakosság anyagi jóléte biztosítja a jó minőségű élelmiszeripari, építőipari, ingatlanpiaci termékek és szolgáltatások iránti fizetőképes keresletet. Szent Márton élő szellemi örökségének ápolása révén Szombathely egyre ismertebbé válik a világban, ami a megőrzött egyetemes értékek miatt a városba látogató turisták jelentős számában is megmutatkozik.

Vas megye gazdaságának teljesítményét a külföldi tulajdonú nagyvállalatok alapjaiban határozzák meg (pl. árbevétel, export teljesítmény, illetve foglalkoztatási szempontból). A vállalati központok felső vezetésével való sikeres együttműködés nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy hatékonyan tudjanak lobbizni a térségben megvalósuló esetleges fejlesztésekért. Ennek kapcsán közös érdek, hogy olyan beruházások, programok valósuljanak meg, amelyek az üzleti környezetet fejlesztik és segítik vállalkozásaik sikeres működését. A nagyvállalati vezetőkkel folytatott, illetve egymás között zajló rendszeres és bizalmon alapuló kommunikáció a stabil helyi működés és a jövőbeni további beruházások alapja. Vas megyében jelenleg körülbelül 36.000 kis- és középvállalat található, ebből pedig 150 alatt van a közepes



vállalkozások száma. A versenyképesség javítása, így a hozzáadott érték növelése és új vállalkozások indításának ösztönzése érdekében hiányoznak azok a szolgáltatások, melyek erősítik az innovativitást, illetve a menedzsment rendszerek átgondolt fejlesztését támogatják.

A KKV szektor fejlődése érdekében szükség lenne egy olyan hálózati együttműködési programra, amely hosszabb időtávon át is tanácsadást, mentorálást biztosít a növekedni kívánó vállalkozások számára. A tanácsadási tevékenységek elsősorban a szervezeti folyamatok hatékonyságának javítására, illetve a növekedés feltételeinek megteremtésére vonatkoznának. Emellett ösztönözni kell azon ismeretek megszerzését (aktuális fogyasztói igények ismerete, megrendelői igények, idegen nyelvtudás), melyek segítik a határon átnyúló értékesítési láncokba való bekapcsolódást.

A foglalkoztatás és megyéhez kötődő vállalkozások számának bővítése érdekében a kezdő vállalkozások indításának és növekedésének ösztönzése, valamint az innováció terjedésének elősegítése érdekében tulajdonosi felelősséggel rendelkező, stabilan működő, összehangolt vállalkozás-fejlesztési intézményrendszer működtetése a meglévő intézményi kapacitások ésszerű felhasználásával és fejlesztésével. A vállalkozásfejlesztő intézményrendszernek segítenie kell a mikro-, kis és középvállalkozások menedzsment kapacitásainak a fejlesztését. Az intézményrendszernek a szolgáltatásaiban differenciálni kell a termék-, illetve szolgáltatási életciklus alapján: így jó elkülöníthető tanácsadást és támogatást kell nyújtania az ötletfejlesztés, termék- és vállalkozásfejlesztés szakaszaiban. A tanácsadásnak nemcsak a profit, hanem a nonprofit alapon működő vállalkozásokat is szolgálnia kell, miközben elő kell segítenie a hálózatos alapú együttműködéseket.

Alapozva a korábban elkészült Szombathely MJ város és Vas megye helyzetelemző és stratégiai dokumentumaira a megye gazdasági adottságait, lehetőségeit, fejlesztési igényeit megvizsgálva megállapítható, hogy a megyében néhány ágazat megjelenése, koncentrációja erős, melyek alapul szolgálhatnak a további fejlesztésekhez.

A Nyugat-Pannon Járműipari és Mechatronikai Központ a térségi gazdaság adottságaiból fakadó potenciálok (termelésbővítés, magyar beszállítói arány növelése, új beruházások, logisztikai központ kialakítása, az ipari bázisra épülő K+F kapacitás) kiaknázása érdekében versenyképes gazdasági környezetet, fejlett infrastrukturális háttérrel és vonzó, modern szolgáltatásokat nyújtó városokat szükséges kialakítani illetve működtetni. A térségnek figyelembe véve a globalizációs változásokat és a regionális trendeket tovább kell fejlesztenie gazdasági és üzleti környezetét a hagyományos iparágakra, valamint a mostanra kialakult tudás- és kompetencia-rendszerekre alapozva. A térségnek versenyképes

gazdasági és munkaerő-piaci környezetet szükséges biztosítani a már működő vállalkozások további fejlődéséhez, emellett vonzóvá kell válnia új, elsősorban járműipari és gépipari befektetők, illetve kapcsolódó beszállítók számára. Mindez megteremtheti az itt levő cégek fejlődését, illetve további, magas hozzáadott értékű termékeket előállító gyárak betelepülését is. Figyelembe véve a múltbeli hasonló programokkal kapcsolatos tapasztalatokat, valamint a hasonló kecskeméti és győri programok tapasztalatait, egyedülálló módon, több város összefogásával és együttműködésével elindult egy koordinált, együttműködésen alapuló térségi iparfejlesztési program.

Emellett fontos a gazdaságot támogató infrastruktúra (közlekedési hálózat) fejlesztése a térségben. Szombathely MJV esetében jól látható a fővárostól való távolság problematikája, ráadásul Vas megyét még az autópályáktól való nagy távolság is sújtja, ami a gazdaság fejlődését és az innovatív cégek betelepülését is lassította. Mára a helyzet javult, hiszen a 86-os főút fejlesztésének befejeztével 2016 végétől Szombathelyről már 4 sávós úton lehet eljutni az M1-es autópályáig.

Kőszeg város része Szombathely agglomerációs övezetének, mert a megyeszékhelytől 18 km-re fekvő várost összefüggő beépített területek kötik össze azzal. A szombathelyi pályaudvar Kőszegről 23 perc alatt érhető el a munkanapokon óránkénti járatsűrűséggel közlekedő elővárosi vonalon, emiatt jelentős a megyeszékhely foglalkoztatói szerepe Kőszeg munkavállalói számára. A helyi KKV-k legnagyobb nehézsége, hogy nem tudtak integrálódni a nagyvállalati körhöz, az M86-os autópályát és a határ másik oldalán pedig az S31-es út meghosszabbítása segíthet ezen jelentősen, mely most Rótfalvánál/Rattersdorf egy kilométerrel a magyar határ előtt ér véget. Az S31-es gyorsforgalmi út Felsőpulyától vezet tovább Rótfalva érintésével a magyar határ irányába, most folynak a tárgyalások a Szombathelyig elérő az M87-es út kiépítéséről. A GYSEV több határ menti közlekedésfejlesztési projektet is tervez, amelynek hatásai jelentősen befolyásolhatják a helyi vállalkozások együttműködését, mint ahogy az már látszik a korábbi tapasztalatok alapján ez a Sopron-Szentgotthárd szakasznál is.

Ezen gazdaságfejlesztési stratégiai fejlesztési javaslat kidolgozásához kapcsolódóan primer interjúk kerültek lefolytatásra a vállalkozások és a vállalkozásfejlesztési szervezetek képviselőivel és a fentiekben már bemutatott szekunder dokumentumelemzések segítettek a vállalkozásokkal kapcsolatos együttműködési és támogató hálózati tevékenységének a feltáráshoz. Az interjúk keretében feltérképeztük a vállalkozásokkal kapcsolatos problémákat, valamint a határon átnyúló partneri kapcsolatok kialakulását. A hálózati együttműködési tevékenység fejlesztése, fenntartása folyamatos figyelmet és megújulást igénylő, de magas megtérülést biztosító feladat, melynek fontosságát egyre több település ismeri fel. A határon átnyúló gazdaságfejlesztés munkahelyeket, helyi adóbevételt, a

fejlesztésekbe bevonható cégeket, színvonalas szolgáltatásokat eredményezhet. A cél felé az első, alapvető lépés a stratégiaalkotás, amely a fejlesztések kereteit határozza meg. Ehhez kapcsolódóan próbáltuk feltérképezni az eddigi vállalkozóbarát intézkedéseket, feltárni azokat a pontokat, amelyek nehezítették a határ két oldalán működő vállalkozói szektor közötti kooperációt és partnerséget, vagy amelyek éppen jól működtek. Ezek alapján fogalmazzuk meg majd a javaslatokat, melyek a szabályozórendszer egyszerűbbé tételére éppúgy vonatkoznak, mint a vállalkozói együttműködési kedvet növelő folyamatos, kétirányú információáramlásra a gazdaságfejlesztő szervezetek és a vállalkozások között. A stratégiaalkotás során a vállalkozások középtávú céljait, fejlesztéseit is figyelembe kell venni, mely a humán erőforrás-, vagy infrastrukturális fejlesztésekre is befolyással lehet.

### **SWOT elemzés a Kőszeg-Szombathely térségének vállalkozóira és határon átnyúló együttműködéseikre vonatkozóan**

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausztria szomszédsága és Bécs, Pozsony, Graz, Zágráb közelsége</li> <li>• jó adottságok a vállalkozói szolgáltatásoknál, meglévő, de még nem kiterjedt hálózati együttműködések</li> <li>• jelentős és fejlődési potenciállal rendelkező vállalkozások és vállalkozni kívánók megjelenése</li> <li>• vállalkozói hagyományok, erős humán és kulturális tőke: végzettség, képzettség,</li> <li>• hagyományőrző turisztikai programok</li> <li>• meglévő határmenti szolgáltatási partnerkapcsolatok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a térségben élők közül sokan járnak Ausztriába dolgozni, ezért a helyi vállalkozások munkaerőhiánnyal küzdenek</li> <li>• az Ipari célra alkalmas területek adottságai teljesen nincsenek hasznosítva</li> <li>• korszerű megoldások elterjesztésének hiánya</li> <li>• a vállalkozássűrűség az országos átlagnál kisebb</li> <li>• kevés elérhető minőségi szálláshely</li> <li>• az együttműködési potenciálok kihasználatlansága</li> <li>• korszerű ismeretek hiánya a vállalkozóknál</li> <li>• a fiatalok vállalkozási kedve az ismerethiány miatt alacsony</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ISES Alapítvány egyetemi képzéseinek és kapcsolatrendszerének jelenléte révén vannak már szakmai előremutató fejlesztések a KRAFT projekt keretében</li> <li>• új műszaki, gazdasági, informatikai képességek elsajátítása is lehetséges</li> <li>• a helyi közösségfejlesztési szervezetek által nyújtott szolgáltatások már elérhetők</li> <li>• együttműködési szándék az induló határmenti projektben</li> <li>• gazdaságfejlesztő partnerszervezetek jó szervező képessége</li> <li>• meglévő tapasztalat vállalkozásfejlesztési programok szervezésében, a foglalkoztató képesség megerősítésében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• az átlagnál kevesebb start-up cég a két érintett járásban,</li> <li>• kevés az alvállalkozói/beszállítói kapcsolat</li> <li>• az elérhető képzési kínálat nem teljesen felel meg a vállalkozói igényeknek</li> <li>• nem jellemző a hosszú távú tervezés</li> <li>• nem erősek a térségi szintű és a határon átvívelő összefogások</li> <li>• bizalomhiány a határ két oldalán</li> <li>• az Ausztriai bérekhez képest jelentős különbségek a foglalkoztatottaknál</li> <li>• helyi termékre épülő piaci ellátás hiánya, a turisztikai potenciál és együttműködések kihasználatlansága</li> <li>• információhiány a határon átnyúló vállalkozási tevékenység jogi, pénzügyi, adózási feltételei kapcsán</li> <li>• a beáramló tőke által az ipar, a kereskedelem és a turizmus területén megvalósuló színvonalas fejlesztések veszélyeztethetik a meglévő szolgáltatók működését</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a kedvező földrajzi helyzetből kifolyólag a turizmus erősödése</li> <li>• felelős vállalkozások kultúrájának megismerése</li> <li>• a növekedési nehézségek leküzdése az oktatás</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fejlődési lehetőségek hiányában a fiatalok külföldre távozásának veszélye</li> <li>• a vállalkozási képesség csökkenése</li> <li>• a bürokrácia, korlátot jelent a megvalósításban és a foglalkoztatásban</li> </ul>

<p>segítségével</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a kulcskompetenciák fejlesztése, a képzettségi szint emelése</li> <li>• folyamatos információcsere a hasonló ágazatban tevékenykedők között</li> <li>• közös projektek sikeres lebonyolítása érdekében kapacitásépítés</li> <li>• az ország más részeiről ideköltözők bevonása a gazdaság fejlődése érdekében</li> <li>• a tanácsadási, mentorálási információáramlás erősítése</li> <li>• a helyi/társági gazdaságfejlesztő szervezetek bevonása az együttműködésbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tőkehiány gátolja vállalkozások növekedését</li> <li>• a vállalkozások foglalkoztató képessége csökken a munkaerő hiánya miatt</li> <li>• a gazdaság helyzetének romlása, támogatások esetleges elmaradása</li> <li>• a foglalkoztatás/önfoglalkoztatási képesség az együttműködések hiánya miatt csökken</li> <li>• a munkaerőhiány tartóssá válik a szombathelyi és a kőszegi járásban</li> <li>• integrált vállalkozási tanácsadási szolgáltatások még/már nem érhetőek el a térségben</li> <li>• a határon átnyúló szolgáltatások iránti igény növekedése nem kerül a felszínre</li> <li>• a bürokrácia, továbbá a magas adó- és járulék terhek korlátot jelentenek a magyar vállalkozásoknak</li> </ul>
--	---

## Stakeholder elemzés

Az osztrák-magyar határon átnyúló KKV együttműködési hálózat sikerességének megítélésében és fejlesztésében egyre nagyobb szerepet kap az érintettek szélesebb körére való tudatos odafigyelés, hiszen a hálózat működése csak akkor lehet tartósan sikeres a jelenben és jövőben, ha figyelembe veszi a környezetében lévő érintetteket, akik befolyásolják közös gazdaságfejlesztési stratégiai javaslatok megvalósítását, vagy érdekeltek annak befolyásolásában. Az érintettek elemzésénél a kölcsönös igények felmérése mérvadó, nem csak azt kell vizsgálni, hogy az érintettek mit várnak el a határon átnyúló hálózattól, hanem azt is, hogy maga a hálózat mit vár el az érintettektől. Ehhez elengedhetetlen a folyamatos kommunikáció, amely egy hosszú távú kapcsolatot és tartós együttműködést feltételez.

## Érintettek elemzése

Érintett szervezet megnevezése	Érdekei, elvárásai
Kőszegi Ipartestület, Vas megyei Kereskedelmi és Iparkamara	Vállalkozások határon átnyúló kapcsolatainak segítése, forrásszerzés a problémák megoldásához, információhoz jutás segítése, a határ menti partnerek megtalálása
Térségen belüli vállalkozások	Információhoz jutás, szolgáltatások igénybevétele
Munkaadói szervezetek	Foglalkoztatási platform, érdekérvényesítés, hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása, forrásszerzési lehetőségek megismerése
Szombathely és Kőszeg Önkormányzata	A városok ITP céljainak és a kialakított foglalkoztatási stratégia megvalósítása
ISES Alapítvány	A kereslet és kínálat összhangjának elősegítése felsőoktatási szolgáltatásokkal, fejlesztésekkel
Vas megyei Önkormányzat	A megyei gazdaságfejlesztési stratégia és a megvalósításhoz partnerek keresése, határon átnyúló kapcsolatok integrálása
Helyi Akciócsoportok menedzsment szervezetei	Együttműködés, információszerzés, hálózati támogatás igénybevétele, közös fejlesztési projektek
Agrárkamara	Információadás, vállalkozók felé információnyújtás, forrásszerzési tanácsadás
MFKB	Közvetlen kapcsolat a gazdasági szereplőkkel, képzési irányok meghatározása
Felnőttképzők, munkaerőpiaci képzők	Igény alapú képzések kidolgozása, regisztrációja és nyújtása
Naturpark	Turisztikai vállalkozói információ közvetítés, közös piaci szereplés
Kis és Közepes vállalkozások	Vállalkozások fejlesztéséhez információs igények megfogalmazása

Gazdaságfejlesztő szervezetek	Kapcsolatépítés, foglalkoztatás segítése, szolgáltatásaik bővítése
Vállalkozói Központ	A vállalkozási tanácsadási rendszer fejlesztése, jó példák megismerése, határon átnyúló együttműködések generálása
Felsőoktatási intézmények, kutató szervezetek	A térségi vállalkozások helyzetet javító vállalkozásfejlesztési példák, hazai és nemzetközi jó gyakorlatok közvetítése
Egyéb civil szervezetek	A határmenti együttműködések sajátosságainak megfelelő érdek megjelenítés

A probléma feltárás során felmerült a térségi (Kőszeg és térsége) vállalkozások igényeinek áttekintése, gazdasági kilátásaik, kiaknázatlan térségi gazdasági potenciálok, lehetséges húzóágazatok felsorolása kapcsán a lefolytatott interjúkból, a workshopon történt egyeztetésekből kifolyólag az alábbi megállapítások születtek és kerültek átbeszélésre:

- összetartó helyi közösség az érintett térségekben
- a határközelség előnyei/hátrányai
- kisvárosias környezet, nem kihasznált lehetőségek (pl. ipari park)
- az Ausztriába dolgozók/vállalkozók kérdéskörének kezelése kontra munkaerőhiány, szakemberhiány
- infrastrukturális problémák (pl. osztrák autópálya kapcsolat)
- fejlődő/élhető/biztonságos város legyen Kőszeg
- szűkülő pályázati lehetőségek és kevés önerő
- a KKV-k nehéz helyzete, piaci rések betöltése
- turisztikai vonzerők, fejlesztési lehetőségek, színvonalas vendéglátás (kultúra, természet és a történelem metszéspontja)
- szolgáltatóipari cégek megjelenése

Az elindult fejlesztések:

- csapadékvíz elvezetés
- útfelújítás, kerékpárút építés
- intermodális csomópont(vasút-busz állomás Kőszeg), közösségi közlekedés fejlesztése környezetbarát módon
- Városmajor, Városháza fejlesztése
- MÁV gyermekotthon fejlesztése stb. (zöld napelempark, ipari park)
- HKFS megvalósítását segítő projektek

- határon átnyúló együttműködések (fémipar, turisztika/vendéglátás, szolgáltatások)
- hagyományos iparágak (könnyű-, textilipar) fejlesztése

A további tervezett fejlesztésekben rejlő szinergiák kiaknázása a szombathelyi lehetőségeknél.



## 5. Stratégiai fejlesztési javaslat

Gazdaságfejlesztési stratégiai javaslatok a workshopokon begyűjtött vélemények alapján súlyozva:

- start-up/kreatív ipari vállalkozások létrejöttének/ide településének támogatása a térségben (barnamezős kapacitás kihasználása, elhagyott textilipari épületek)
- meglévő kis- és közepes vállalkozások számára nyújtandó támogató szolgáltatások bővítése
- smart city fejlesztések, okos közszolgáltatások kialakítása
- turizmus, vendéglátás, kulturális örökséggel kapcsolatos fejlesztések
- Civil akadémia (HKFS keretében)
- Közösségi terek, közösségi funkciók fejlesztése (HKFS keretében)
- Kreatív város központ, jövő és trendkutatás (alkalmazott adattudományi kutatások, nyílt adat és közösségi informatikakutatás, digitális bölcsészet, kulturális örökség és fenntarthatóság kutatás, (IBM Technológiai Transzferközpont a KRAFT projekt keretében)
- „Mert kell egy hely” fiatalok kreatív terei + Mindentudás (HKFS)
- egyetemi funkcionális épületek, szálláshelyek, szabadidős/vendéglátás, sport, park funkciók kialakítása
- Zöld városka projekt (HKFS keretében)
- hagyományos iparágak felélesztése/újraindítása/modernizálása
- munkaerő-utánpótlási lehetőségek feltárása térségi együttműködésben
- munkaerő/vállalkozói adatbázis (kisegítés/besegítés, hétvégi ügyeleti rendszer szakmánként pl. gáz, víz, villany szerelő stb.), on-line minősítési/értékelési rendszerrel kiegészítve
- hiányszakmák, álláshelyek népszerűsítése együttműködve a foglalkoztatási paktummal
- Mesterségünk címere + vásárolj Kőszegen kampány (HKFS keretében)
- üzleti reggelik változatosan
- helyi közösségi fejlesztési kapcsolatok/kezdemenyezések szinergiáinak kihasználása
- a kamarák szolgáltatásainak helyi igénybevétele, céges kapcsolatok
- a vállalkozói igényekre reagáló képzések (paktum együttműködésben)
- pályaorientáció, szakmabemutatók
- közösségi média, kommunikáció

- közös tréningek, együttműködést fejlesztő programok (KRAFT projekt keretében)
- tematikus együttműködési tevékenységek, települések kihívásainak és közösségi alapú megoldásainak megismerése, tapasztalatok megosztása, együttműködési programépítés (HKFS keretében)

A vállalkozások mérete és versenyképessége között egyértelmű kapcsolat van. A hazai KKV-szektor szempontjából ennek több fontos következménye van, hogy a KKV-szektor foglalkoztatási szerepének növekedése a gazdaság szerkezeti átalakulásának részeként csökkenő foglalkoztatás mellett valósult meg. Emellett a gazdasági rendszerváltás során kialakult és a kétezres években már alig változó gazdasági szerkezet a KKV-k szempontjából kedvezőtlen jellemzőket mutat, elsősorban a méretstruktúra és a piaci orientáció tekintetében. A foglalkoztatás extenzív növelésének piaci alapon már nincs tere, a foglalkoztatás növekedése alapvetően a KKV-szektor (és az egész gazdaság) nemzetközi versenyképességének javulásával valósulhat meg. Ugyanakkor a versenyképesség javulása a hatékonyság növelését feltételezi, ami együtt jár az élőkommunikáció igény csökkenésével, ezért a KKV-szektor foglalkoztatási kapacitásának növekedése csak jelentős piacbővülés mellett valósulhat meg.

A vállalkozóvá válási és önfoglalkoztatási lehetőségeket meghatározó problémakörök között szerepel az alacsony a vállalkozói aktivitás, a nemzetközi felmérések alapján, valamint, hogy komoly problémát jelent a vállalkozói státusz alacsony presztízse, sajnálatos módon az elmúlt húsz évben maga a vállalkozó fogalma jelentősen devalválódott. Emellett különösen komoly kockázatot jelent a fiatalok alacsony vállalkozói hajlandósága, ezért ezt tanácsadási szolgáltatásokkal is ösztönözni kell. A KKV-szektor jövőbeni foglalkoztatási képessége jelentős mértékben azon múlik, hogy mennyire ösztönző lesz a vállalkozói környezet és mennyi segítséget kapnak a szolgáltató szervezetektől.

## **6. A térségi gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó javaslatok**

A térségi stratégia készítéséhez kapcsolódóan a helyzetfeltárást követően több egyeztetést tartottunk, amelyen a város és a járás vállalkozóitól a térség gazdasági helyzetéről, problémákról és lehetőségekről, valamint a határon átnyúló súlypontok meghatározásáról gyűjtöttük össze a véleményeket, javaslatokat.

A térségi gazdaságfejlesztési stratégiaalkotó workshopon felmerült releváns javaslatok, eredmények beépítése kerültek ebbe a dokumentumba a Megbízóval egyeztetve.

Felvetések, javaslatok, konklúziók:

- A határ két oldalán meglévő bérszint különbség miatt alakult ki a jelenlegi munkaerőhelyzet mindkét ország részéről, kevés szakember, a vállalkozások egymás munkavállalóit csábítják el, a fizetőképességi szempontból kisebb szolgáltatás jellegű határon átnyúló kapcsolatok már jelenleg is vannak, elsősorban szolgáltatások terén vannak lehetőségek, a vállalkozások alvállalkozóként történő megjelenését kellene segíteni Ausztriában
- A humánerőforrás rendelkezésre állásának bizonytalanság miatt a fejlesztési beruházások és pályázatok kockázatosak, emiatt a vállalkozások forrásigénye sem kielégített
- Eltérő a hazai vállalkozások és az osztrák vállalkozók technológiai szintje, de a hazai vállalkozók inkább a munkaerőigény kielégítését tartják fontosnak a fejlesztéseknél
- A térségen belül igény van a különböző típusú „management board”-ok közti egyeztetésre. (pl. Ipartestület, Kamara, KRAFT projekt management, paktum menedzsment, Leader HACS, Natúrpark stb.)

Következő aktivitások:

- A probléma feltárás és a stratégiai javaslatok véglegesítése, a releváns hazai gazdaságfejlesztési stratégiákkal, akciótervekkel, fejlesztési tervekkel fennálló szinergiák áttekintése, kiegészítése
- A projekt keretében készülő ágazati jelentések feldolgozása, amennyiben elkészülnek
- A stratégiai fejlesztési javaslatok kibontása és a térség határon átnyúló gazdaságfejlesztési súlypontjainak ismertetése
- A jövőbeli együttműködések térségi és határon átnyúló közép-, hosszú távú előnyeiről egyeztetés a projektrendezvényeken

### ***Térségi jövőkép***

A határon átnyúló együttműködések javításához egy olyan vállalkozói együttműködési rendszer kerül kialakításra, amely javítja a KKV-k határ menti kapcsolatépítési lehetőségeit, másrészt segít fejleszteni a KKV-szektor támogatására hivatott gazdaságfejlesztési szervezeti rendszert.

A KKV szektor szereplői határon átnyúló piaci sikerekre akkor számíthatnak, ha versenyképes szolgáltatásaik vannak, melyeket a hazai, illetve az osztrák piacokon is sikerrel tudnak értékesíteni. Ehhez szükséges, hogy megfelelő tudású munkaerő és szolgáltatási kínálat álljon rendelkezésre a két járásban és rendelkezzenek korszerű

infrastruktúrával és annak használatához szükséges készségekkel, ismeretekkel, mert egyébként versenyhátrányba kerülnek.

### ***Átfogó cél***

A stratégiai javaslat elsődleges célja a határtérségben működő mikro- kis- és közepes vállalkozások versenyképességének javítása a határmenti együttműködések fejlesztésével. Ehhez olyan támogató környezetet kell kialakítani, amely segíti a növekedésre hajlandó vállalkozások együttműködési képességének javulását és elősegíti a határmenti kapcsolatokra törekvő vállalkozások minél szélesebb körű megjelenését, mivel a határon átnyúló együttműködés hozzájárul a vállalkozások növekedéséhez.

A versenyképesség növelésének egyik feltétele, hogy a vállalkozások minél egyszerűbben és gyorsabban jussanak a szükséges információkhoz és a külső finanszírozási forrásokhoz. A vállalkozások növekedését a határ két oldalán számos állami és piaci intézmény segíti jelenleg is, de ahogy a helyzetelemzésből kiderül, a támogatás hatékonysága nem mindig megfelelő, ezen kell változtatni a stratégiai javaslatokban foglalt beavatkozások segítségével.

### ***Specifikus célok***

A jövőkép elérésének kulcsszereplői azok a tartós növekedésre és exportteljesítményre képes KKV-k, akik tovagyűrűző hatást kiváltani tudnak azáltal, hogy a szektor többi szereplőjét is bevonják és így a növekedésük részévé teszik, együttműködnek velük, példát mutatnak nekik, ha kell mentorálják őket a közös célok érdekében.

Specifikus célként a Kőszegi és Szombathelyi járáson belüli vállalkozások növekedéshez elsősorban piacszerzésre és működési hatékonyság javítására van szükség, erre adnak lehetőséget a határon átnyúló kapcsolatok. Fontos ezért a fejlődéshez, növekedéshez szükséges információk, szolgáltatások és támogatások biztosítása, különösen: a helyi együttműködések fejlesztésében rejlő növekedési potenciál elősegítése; hatékonyság javítását szolgáló tudás megszerzésének és az ezt segítő intézkedések bevezetésének támogatása, a versenyképes, innovatív termékek és szolgáltatások előállításának segítése a vállalkozások exportpiaci terjeszkedésének érdekében.

A fejlesztés fontos eszköze a határon átnyúló hálózatosodás és az információ-ellátás előmozdítása és vállalkozások kapcsolatépítésének ösztönzése. A határmenti KKV szektor kisebb, induló vagy növekedésre korlátozottan képes, hátrányos helyzetű szereplői számára a differenciált vállalkozásfejlesztés eszközeinek alkalmazása jelenti a felzárkózást, a bennük rejlő foglalkoztatási potenciál kiteljesedését.

Mindezek eléréshez a máshol már jól működő tudásintenzív vállalkozásfejlesztési szolgáltatások átvételére, adaptálására, helyi kialakítására van szükség.

### **A gazdaságfejlesztési stratégiai javaslatok térségi megoszlása**

<p>1. Javasolt fejlesztési terület: A helyi vállalkozások együttműködésének fejlesztése Kőszeg térségében</p>	<p>2. Javasolt fejlesztési terület: Vállalkozói szolgáltatások fejlesztése Szombathely térségében</p>	<p>3. Javasolt fejlesztési terület: Együttműködésfejlesztés, tanácsadás</p>
<p>1.1. Vállalkozási és időbank információs rendszer létrehozása</p>	<p>2.1. Vállalkozók együttműködését segítő szolgáltatások, az üzleti együttműködést segítő inkubációs szolgáltatások kialakítása</p>	<p>3.1. Komplex vállalkozásfejlesztési tanácsadás, a vállalkozói tudás elterjesztése, határmenti együttműködések fejlesztése</p>
<p>1.2. A vállalkozási ismeretek bővítése, kompetencia fejlesztés, induló kreatív ipari vállalkozások segítése</p>		<p>3.2 Turisztikai kooperáció létrehozása, egységes térségi szemléleten alapuló, desztináció szintű élménykínálat kialakítása Kőszeg és Szombathely kezdeményezésével</p>

#### **1.1 Vállalkozási és időbank információs rendszer létrehozása**

*Az intézkedés általános célja:*

Kőszegen és vonzáskörzetében a lakossági és a részére szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások információ ellátásának javítása, a korszerű információs és kommunikációs technológiák alkalmazása a tájékoztatásban és egy „szakmaközi üzleti rendszer” kialakítása.

*Az intézkedés rövid leírása, tartalma:*

A vállalkozói együttműködésekben most bontogatja szárnyait az „Időbank” típusú szolgáltatás. A helyi kisközösségek szerte a világban számtalan, és igen sokféle helyi önszolgáltató cserekapcsolati modellt dolgoztak ki és működtetnek. A sokszínű modellek mindegyike a kisközösségek belső erőforrásaira és a helyi autonómiára épít, illetve a kölcsönös szolidaritás és önszolgáltatás megerősítését tűzte ki zászlajára. Abból a meggyőződésből táplálkoznak, hogy „mindenki ért valamihez”, és ez a tudás (mely persze főleg gyakorlati tapasztalat) kölcsönösen megosztható másokkal, azaz „mindenki lehet hasznára valaki másnak”, de a jogi szabályozás ehhez még nem került hozzáigazításra.

Valójában a társadalmi tőke újratermelődése többet ér, mint a kieső bevételek, segíteni kell legálissá tenni az egymásnak segítést Vállalkozói oldalon ez úgy jelenik meg igényként, hogy a helyi cégek lokális közösségi hálózatának kiépítésén keresztül segítsék a megbízható kapcsolatok kialakulását, valamint, hogy a közösség erejét és együttműködését kihasználva csökkentsék a magukra utaltság mértékét és ez határon átnyúló formában is megjelenjen.

Kőszegen és térségében például néhány szakmákban már évek, egyes esetekben évtizedek óta megszűnt a korábban jól működő ügyeleti rendszer, ami a hétvégén kiszolgáltatottá teszi a lakosságot egyes szolgáltatások kiesése, meghibásodása miatt. Itt a vízvezeték szerelőtől elkezdve a kazánszerelőin, duguláselhárítón keresztül a lakatosig, vagy akár a számítógép szerelőig számos olyan szolgáltatás van, amely Budapesten vagy Bécsben elérhető a hétvégén is, de a kisvárosokban és határ menti térségekben egyáltalán nem.

Erre adhat megoldást egy olyan vállalkozói együttműködési rendszer, amely vagy rotációs alapon, vagy időbankos felajánlás/bevállalás alapján minden szakmára kiterjedően működtetne egy térségi információs rendszert, ezzel is kiszolgálva a térség lakosságát és fejlesztve a vállalkozások együttműködését, növelve bevételeiket. Ehhez kapcsolódóan a korszerű IKT megoldások alkalmazásával számos egyéb vállalkozás is csatlakozni tud, pl. alkatrész/áru beszállítók, eszközforgalmazók, vagy a legújabb időkben szintén elterjedően lévő közösségi eszközmegosztók is.

Mobil eszközökön elérhető szolgáltatások eddig nem voltak kidolgozva az önkormányzat vagy az ipartestület honlapjához kapcsolódóan, de igényként felmerült, hogy jó lenne, ha a honlapok tartalmazzanak több, a vállalkozások és az ide látogató turisták számára is számára fontos információt, amit távolról is elérhető módon és mobil eszközökön megjelenítve is lehetne használni. A helyi vállalkozók jobb információ ellátását segítheti a kereskedelmi és iparkamara kihelyezett ügyfélszolgálat, ennek kibővítését tenné lehetővé a honlapon történő elérhetővé tétel a vállalkozókat érintő pályázatokról, beszerzési felhívásokról, valamint a vállalkozások indításához szükséges tudnivalókról.

Korábban elindult egy adatbank kialakítás a helyi/térségi vállalkozók szolgáltatásairól a Regionet Aktív projekt keretében, de ez nem volt teljes körű, azzá kellene tenni és

kialakítani hozzá egy aktualizált hétvégi ügyeleti időbankos rendszert, valamint ezt is mobil eszközökre optimalizálni, hogy minél szélesebb körben és egyszerűen elérhető legyen.

#### *Tervezett tevékenységek:*

- Szakmák közötti egyeztetések kezdeményezése a térségben, megismertetni a vállalkozásokkal az időbankos rendszer lényegét, bevonni őket a felajánlásokba
  - Az Ipartestület és az önkormányzat honlapjának továbbfejlesztése, mobil eszközökre történő optimalizálása és az Interneten elérhető hétvégi ügyeleti információszolgáltatások indítása
  - A vállalkozókat és a lakosságot is támogató mobil applikáció fejlesztése
  - A térségi vállalkozók szolgáltatásait tartalmazó szolgáltatási adatbank kibővítése a hétvégi ügyeleti rendszerrel és folyamatos aktualizálása, on-line minősítési/értékelési rendszerrel kiegészítve

A fejlesztések megvalósításánál figyelmet kell fordítani a korszerű ICT technológiák alkalmazására, mivel a mobil eszközökre fejlesztett applikációk manapság már a hétköznapi használatban is megkönnyítik az életet és a vállalkozások működését. A város egyéb területeken megvalósuló kommunikációs és marketing tevékenységeit is támogatni tudná egy ilyen jellegű fejlesztés.

#### *Célcsoportok:*

- A városban és a vonzaskörzetben működő vállalkozások
- Az itt élő lakosság, az idelátogató turisták
- A határ túloldalán élők, az ott működő vállalkozások

#### *Végső kedvezményezettek, partnerek:*

- A városban és a vonzaskörzetben működő vállalkozások
- Ipartestület
- VMKIK
- Irottkő Natúrpark

## **1.2 A vállalkozási ismeretek bővítése, kompetenciafejlesztés, induló kreatív ipari vállalkozások segítése**

### *Az intézkedés általános célja:*

A helyi KKV-k fejlődése a jövő záloga, ezért fontos a vállalkozói szemlélet kialakulása, a megfelelő vállalkozói készségek bővítése, a felkészültségük, alkalmazkodóképességük, termelékenységük növelése, határon átnyúló együttműködések bővítése érdekében.

### *Az intézkedés rövid leírása, tartalma:*

Kőszegen és térségében működő mikro-, kis- és középvállalkozások sikeres működéséhez szükséges vállalkozói ismeretek fejlesztése, a vállalkozások irányításához, hatékonyabb működtetéséhez szükséges tudás széles körű elérhetőségének javítása vállalkozási, üzletfejlesztési tanácsadás igénybevételén keresztül. A térségben problémát jelent a vállalkozásoknak nyújtott tanácsadási szolgáltatások nehéz elérhetősége. A vállalkozási tanácsadás célja vállalkozók szakmai ismereteinek bővítése, a kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése.

A vállalkozásokkal közösen folyamatosan keresni szükséges az új vállalkozási lehetőségeket és a meglévő vállalkozások fejlesztésének lehetőségeit, és a partnerek projekteket kezdeményezhetnek. A Vas megyei Vállalkozói Központtal, Ipartestülettel és a Kereskedelmi és Iparkamarával partnerségben kell működtetni ezeket a szolgáltatásokat, emellett pedig folyamatosan tájékoztatniuk kell a vállalkozókat a gazdasági és pénzügyi szolgáltatásokról, és kezdeményezniük ezek fejlesztését. Célszerű külön programokat indítani az Ausztriában dolgozó munkavállalók visszatérése érdekében, hogy megtakarításaikat helyben fektessék be, és itt indítsanak vállalkozásokat.

Az ISES Alapítvány által menedzselte KRAFT (Kreatív város-fenntartható vidék” Kőszeg – Szombathely várostérség KRAFT-alapú területi vizsgálata) projekt keretében fejlesztésre kerülő közösségi terek között több olyan is van, amely helyet biztosíthat egy kreatív ipari vállalkozások létrejöttét vagy ide települését támogató környezet létrehozásához. Ez együtt járhat az induló cégek segítése mellett a már működő kis- és közepes vállalkozások számára nyújtandó támogató szolgáltatások bővítésével, a kreatív városközpont, a jövő és trendkutatás valamint a fiatalok kreatív terének megalapozásával. A közösségi térben igénybe lehetne venni a Kamarák, az Ipartestület valamint a szombathelyi Vállalkozói Központ szolgáltatásait és céges kapcsolatépítésre is alkalmas lehet. A lakosság, a vállalkozások, a turisták és a KRAFT partnerek informálása érdekében igénybe kell venni a korszerű közösségi média kommunikációs lehetőségeit, közös tréningek, együttműködést fejlesztő programok szervezésével kiegészítve. A fenntartható gazdasági fejlődéshez szükség van a fiatalok kreativitására, szembe kell állítani azzal, hogy a vállalkozói szemlélettel, készségekkel felvértezett állampolgárok sikeresebben állnak helyt a világban, a munkahelyeken, legyenek akár vállalkozás tulajdonosok, vagy egy vállalkozás, vagy akár egy közintézmény alkalmazottjai. Szükséges a vállalkozók számára támogató környezetet biztosítani, bevezetni az oktatásba a vállalkozói ismereteket, vállalkozói kultúrát, és megfelelő szakmai és pénzügyi támogatást kell nyújtani a fiatalok kezdő vállalkozásainak. Minél nagyobb a vállalkozási lét és a működő vállalkozások elismertsége egy közösségben, annál könnyebb a keretfeltételeket biztosítani (információk, pénzügyi, szakmai tanácsadás), és az üzleti, vállalkozási lehetőségeket azonosítani és megvalósítani.

### *Tervezett tevékenységek:*



- Községi térben elérhető vállalkozói inkubációs szolgáltatások nyújtása, vállalkozói képzések szervezése
- Kreatív ipari vállalkozások támogatása, az önfoglalkoztatóvá válási támogatások megszerzésének segítése
- Vállalkozási tanácsadás működtetése, a tanácsadási rendszerben közreműködő szervezetek által mentorált vállalkozások információ-ellátásának és kompetenciáinak fejlesztése

Célcsoportok:

- A kreatív ipari helyi vállalkozások, a vállalkozást indítani kívánók
- A térségben vállalkozást működtető személyek
- KRAFT menedzsment szervezete
- Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

Végső kedvezményezettek, partnerek:

- Helyi vállalkozások
- A jövőben vállalkozást indítani kívánók
- Ipartestület, Kereskedelmi és Iparkamara

## **2.1 Vállalkozók együttműködését segítő szolgáltatások, az üzleti együttműködést segítő inkubációs szolgáltatások kialakítása Szombathelyen**

*Az intézkedés általános célja:*

Szombathely megyei jogú város esetében a térség szempontjából kiemelt fontossággal bír a gazdaság fejlődése, ezzel együtt a társadalmi jólét növekedése. Ez alapvetően befolyásolja a város és vonzáskörzete egésznek a fejlődését, a lakosság megtartó képességét, az épített és a szellemi, társadalmi vagyon mennyiségének és színvonalának fejlődését. E stratégiailag fontos iránynak egyik eleme a gazdasági szereplők helyzetének folyamatos javítása, lehetőségeik fejlesztése. Emiatt fontos a városban hiányként érezhető inkubációs szolgáltatások nyújtása, ahol az inkubátor feladata, hogy olyan erőforrásokkal lássa el a holdudvarába tartozó induló kisvállalkozásokat, amellyel javítják sikerük esélyeit.

*Az intézkedés rövid leírása, tartalma:*

Szombathely MJ városban és a környékén a helyi induló és gyors növekedésre képes KKV-k jelenlegi helyzetének, a hazai és nemzetközi együttműködéseinek javítása, illetve az innovatív fejlesztési elképzelések felszínre hozatalának és a kapcsolódó technológia-, termék-, és szolgáltatásfejlesztések elősegítése, a piacra jutás segítése alap és emelt szintű szolgáltatásokkal, ezeknek otthont adó Start-up inkubátorházban.

Ehhez szükséges a gazdasági fejlődés intenzív, tudásalapú megalapozása, a kooperáció javítása a tudomány és a vállalkozások között (a kutatás-fejlesztési eredmények átültetése a gyakorlatba), a KKV-k beszállítói képességének növelése és a hazai, nemzetközi K+F projektekben való részvétel elősegítése. A tervezett Start-up inkubátorház olyan funkciót tölthetne be, mely képessé teszi a város meglévő adottságaihoz és a Pannon JMK céljaihoz egy integráló szerep ellátását, mely a fenntartható fejlődéshez és a versenyképesség biztosításához illetve egy innovatív, tudás alapú helyi gazdaság létrehozásához járul hozzá.

Szombathely Megyei Jogú Város ITS-ében és a TOP ITP-ben meghatározott gazdaságfejlesztési célokhoz kapcsolódóan egy Start-up inkubátorház infrastruktúra kerülhet kialakításra és felszerelésre, ehhez kapcsolódóan egy virtuális kompetencia hálózat és adatbázis létrehozása, valamint a kompetencia központ működtetési és innovatív szolgáltatási struktúrájának kialakítása.

Ehhez speciális tudásra és kiválóságra, kompetenciára alapozott létesítmény kell, amely egyrészt szolgáltatásaival segíti a város induló és gyors növekedésre képes vállalkozásainak növekedését, másrészt pedig erősíti a kooperációt a tudomány és a gazdaság között, elősegíti a kutatás-fejlesztési eredmények átültetését a gyakorlatba. Az Európai Unió tagországaiban már régóta sikeresen működő hasonló központok jellemzői, hogy egy speciális tudás, kiválóság (kompetencia) köré csoportosulnak és erősen gyakorlat-orientált kutató-fejlesztő bázisként működnek, Ezekhez kapcsolódóan a menedzsment széleskörű szolgáltatásokat nyújt a betelepülő vállalkozások számára és segíti a hazai és nemzetközi K+F+I programokban való részvételt.

Az inkubátorházban (amely Szombathely üresen álló, vagy most épülő ingatlanjaiban 150-200 négyzetméter helyet kell, hogy kapjon) lennének az együttműködéshez szükséges közösségi terek, szemináriumi helyiségek, laborok és irodák, melyek egyszerre szolgálhatnának saját munkahelyül az induló és fejlődő KKV-k számára, másrészt újszerű co-working tevékenységekre és közösségi szolgáltatási, tanulási funkciókra is lehetőséget adnának.

#### *Tervezett tevékenységek:*

- inkubációs szolgáltatással megkönnyíteni a vállalkozások létrehozását és fejlődését,
- védett környezetet biztosítani a kis és középvállalkozások számára, segíteni beilleszkedésüket a helyi és a határon átnyúló gazdaságba,
- technikai és szakmai háttérrel felkaroló szerepet nyújtani,
- javítani a KKV-k foglalkoztatási kapacitását,
- információ átadó-közvetítő szerep,
- hídképző szerepet betölteni az innováció és kisvállalkozások kapcsolatában,
- integráltan valósítja meg a vállalkozásfejlesztés, az innováció és a határon átnyúló gazdaságfejlesztést.

Célcsoportok:

- Start-up vállalkozások
- A vállalkozást indítani tervezők
- Egyéni ötletgazdák

Végső kedvezményezettek, partnerek:

- A városban és a vonzáskörzetben működő induló vállalkozások
- Vas megye és Szombathely Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványa

### **3.1 Komplex vállalkozásfejlesztési tanácsadás, a vállalkozói tudás elterjesztése, határmenti együttműködések fejlesztése**

*Az intézkedés általános célja:*

A komplex vállalkozásfejlesztési tanácsadás kereslet-vezérelt, célja a térségben lévő vállalkozások működésének, fejlődésének segítése, munkaerőigényének kielégítése. A cél elérése érdekében nagy hangsúlyt kell fektetni a vállalkozási igények folyamatos felmérésére, a vállalati kapcsolattartást folyamatossá kell tenni, a vállalkozásokat egyénileg kell segíteni a hivatalos ügyintézkésekben, fejlesztéseik megvalósításában.

A vállalkozásokkal meg kell ismertetni az atipikus, rugalmas foglalkoztatási formákat és modern szervezeti megoldásokat is, hogy rugalmasabbá váljanak, és a munkavállalók igényeit is jobban figyelembe tudják venni. A vállalkozások fejlődéséhez elengedhetetlen lesz a munkavállalók folyamatos képzése, fejlesztése, a tudás folyamatos megújítása, a külső hatásokra adott rugalmas válasz, a problémák helyett a belső erősségekre, lehetőségekre koncentráció működés. Fontos, hogy a vállalkozások szervezete és vezetői is birtokolják ezeket a tulajdonságokat, ezért folyamatos üzlet- és szervezetfejlesztésre van szükség. Figyelmet kell fordítani a szolgáltatások során a vállalkozások létrehozásának támogatására és a meglévők fejlesztésére.

*Az intézkedés rövid leírása, tartalma:*

A KKV-k részére nyújtandó komplex vállalkozásfejlesztési szolgáltatások során az alkalmazottak létszámát és árbevételük nagyságát is növelni lehetséges, emellett pedig a határon átnyúló kapcsolataik is bővíthetnek. Az egyes szektorokban tevékenykedő vállalkozások számára, valamint a szektorokon belül partnerségek számára különböző tanácsadási programokat kell kidolgozni. Ehhez segítséget nyújthat az információs tartalomszolgáltatás gazdasági és munkaerő-piaci helyzetről, várható trendekről és változásokról, pályázati forrásokról stb.

Az intézkedés keretében olyan összejövetelekhez szükséges lehetőséget biztosítani (workshopok, találkozók), amelyek keretében a határ két oldalán lévő szervezetek közötti együttműködési lehetőségek feltárása történik meg, különösen a vállalkozói valamint a gazdaságfejlesztési együttműködések területén. Az együttműködések fejlesztése, a közös szemlélet elsajátítása az önkormányzat, az Ipartestület, az Iparkamara és a Vállalkozói Központ közösen létrehozandó management boardjának lehetne a feladata. A határon átnyúló együttműködések aktivizálásának egyik fő tevékenysége a folyamatos információs szolgáltatás. A management board által készített féléves előrejelzések, gyorsjelentések készítése segítséget nyújt a megyében működő vállalkozók számára a rendelkezésre álló gazdasági és munkaerő-piaci információk áttekintéséhez, segít az aktuális vállalkozói igényekre reagáló képzések elindításában. Ezen túlmenően hozzájárul a vállalkozások számára kijelölni a fejlődési irányokat, melyek meghatározzák a vállalkozás jövőjét, áttekintést nyújt számukra, hogy mibe érdemes befektetni, valamint, hogy a térségben milyen jellegű munkaerő áll rendelkezésre. Ezáltal felgyorsul és áttekinthetővé válik az információk átadása a határtérségi szereplők között.

*Tervezett tevékenységek:*

- Komplex szolgáltatással megkönnyíteni a vállalkozások működését,
- Vállalkozói ismeretek fejlesztése képzéseken keresztül
- Piackutatás, társadalmi és gazdasági kutatások
- Üzleti, üzletviteli és vállalati stratégiai tanácsadás
- Üzleti partner-keresés segítése
- Forráskutatás, pályázatírás
- Projektmenedzsment, Stratégia tervezés
- Szervezetfejlesztési tanácsadás
- K+F+I tanácsadás
- Pénzügyi-adó-számviteli tanácsadás, közbeszerzési tanácsadás
- Informatikai tanácsadás, e-kereskedelem fejlesztése
- CSR (Corporate Social Responsibility) vállalati felelősségvállalás tanácsadás
- Klasztertanácsadás és –menedzsment

*Célcsoportok:*

- A határtérségben működő vállalkozások
- A határon túli vállalkozások
- Gazdaságfejlesztő szervezetek

*Végső kedvezményezettek, partnerek:*

- Vas megye és Szombathely Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványa

- Vas megyei Kereskedelmi és Iparkamara

### **3.2 Turisztikai kooperáció létrehozása, egységes térségi szemléleten alapuló, desztináció szintű élménykínálat kialakítása Kőszeg és Szombathely kezdeményezésével**

*Az intézkedés általános célja:*

A turizmus, stratégiai jelentőségű, gazdaságilag kiemelkedően fontos ágazat. A nemzetgazdaságra gyakorolt hatása szektorokon átívelő. A turizmus hatással van a gazdaság fejlődésére. Lendületet adhat a térség gazdasági-társadalmi haladásának, de visszaesése fékezheti is azt. Ugyanakkor a gazdasági helyzet alakulása is gyorsan visszahat a térségi turizmus fejlődésének irányára. Ezért, Szombathely megyei jogú város és Kőszeg város esetében is kiemelkedően fontos, a térség idegenforgalmának fejlődése is.

A turizmus és a gazdaság, valamint ezek szereplői bonyolult rendszert alkotnak. Egymásra gyakorolt hatásuk megjelenik gazdasági és társadalmi tényezőkben. A különböző állami és helyi bevételek, adók, jövedelmek terén, befektetések, vásárlások és szolgáltatások alakulása, a KKV szektor, valamint a foglalkoztatás területén is.

Az idegenforgalom alakulása tehát közvetlenül érezteti hatását a helyiek életére.

2016. évi CLVI. törvény kimondja, hogy a turisztikai fejlesztések tervezésének alapegysége a desztináció. A „Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030” ez alapján, a térségi gondolkodásra alapozó, a desztinációkra építő, kiemelt turisztikai fejlesztési térségek koncentrált fejlesztését helyezi előtérbe. Ebből fakadóan a pontszerű, helyi attrakciók fejlesztése háttérbe szorul.

Ebből következik, hogy a térség turisztikai fejlődése a továbbiakban még inkább összefogásra kell, hogy épüljön. Egyrészt megyei szinten, másrészt erősítve a határon átnyúló turisztikai kapcsolatokat is.

Az intézkedés célja, egy újabb kísérletet tenni arra, hogy létrejöjjön egy olyan térségi összefogás, amely hatékonyabban tudja a rendelkezésre álló erőforrásokat mozgósítani a térség turisztikai fejlődése érdekében.

*Az intézkedés rövid leírása, tartalma:*

Az intézkedés, a Megyei Turizmusfejlesztési koncepcióval összhangban, és annak szellemiségét követve javaslatot tesz a már meglévő és kézzelfogható eredmények, fejlesztések kihasználására, azok átgondolt és ésszerű hasznosítására.

Nem célja az intézkedési javaslatnak, hogy egy újabb szerveződés létrejöttét készítse elő. Sőt kimondottan a már meglévő szervezetek, elsősorban a Vas Megyei

Turisztikai Egyesület és az egyesület tagságát alkotó szakmai és szervezetek, TDM-ek és intézmények segítségét célozza, valamint a közös gondolkodást szeretné támogatni.

Szükségessé vált a térség turizmusának olyan szereplőivel is egyeztetéseket folytatni, akik a meglévő turisztikai szervezetekkel, a térség turizmusát meghatározó szereplővel nem, vagy csak alig állnak kapcsolatban. Ez a jelentős számú vállalkozói kör vagy szervezet, és intézmény szinte teljesen passzív szereplője a helyi idegenforgalom alakításának. Sajnálatos ez a passzivitás, mert például, szakmai és vállalkozói szempontból is nagyon komoly tapasztalati tudás halmozódott fel náluk, ami nem kerül beépítésre a tervezések során.

Szükséges tehát egy szoros kooperáció kialakítása a térség turizmusát szervezők és irányítók, valamint az ettől a körtől egyre jobban távolodó gazdasági szereplők között. Célja, hogy reális és a valóságot tükröző helyzetképet tudjanak kialakítani a tervezések, a rövid és hosszú távú koncepciók alakítása során. Például, a vendéglátást és a szolgáltatói ágazatot sújtó munkaerő helyzetről, vagy az egyre körülményesebb közlekedési viszonyokról, vagy a különféle szolgáltatások színvonaláról.

Már szinte közhely, de még mindig visszatérő téma, hogy turisztikai desztinációként, még egy megye nagyságú terület sem jelenik meg, egy komolyabb léptékű turisztikai térképen megfelelő minőségű élménykínálat és infrastruktúra nélkül. A térségnek, a két nemzetközileg is ismert megyei fürdő, Bük és Sárvár kivételével, nem kiemelkedő az idegenforgalmi vendégforgalma. Sárvár egymaga 4-szer akkora vendéglétszámot produkál, mint Szombathely és Kőszeg együtt, Bük pedig 6-szor. (Talán ez az oka, hogy pont Bükfürdővel erősíti a Sopron-Fertő kiemelt turisztikai fejlesztési térséget, a nemrég alakult Magyar Turisztikai Ügynökség a Stratégiájában.)

Szükséges tehát egy olyan kooperáció kialakítása a két város turisztikáját irányító szereplők között, amely együttműködésben, közösen tudják kialakítani és kínálni kulturális, történelmi és egyéb turisztikai ajánlataikat. Ezt az élménykínálatot lehetne összekapcsolni a megyei fürdők ajánlatával, megszólítva az ausztriai, határmenti turisztikai szereplőket, és létrehozni egy jelentősebb komplex határon átívelő ajánlatot és ezzel megjeleníteni a hazai - és remélhetőleg - a nemzetközi turisztika térképén. Ennek az intézkedési javaslatnak nem célja újabb programok vagy attrakciók fejlesztése. Egyelőre csak a már meglévő és működő évek óta fejlődő turisztikai attrakciókat kell felhasználni. Az elmúlt két évtizedben olyan kulturális programok csalogatják a térségbe a látogatókat, mint az ország egyik legnagyobb fesztiválja a Savaria Történelmi Karnevál, vagy hasonló historikus programként a kőszegi Várjátékok. Vagy, olyan kiemelkedő kulturális rendezvények, mint a Lamantin Jazz Fesztivál, vagy a Várszínház, vagy a Bartók zenei Fesztivál. Csokorba szedve képeznek jelentős minőségi élményajánlatot. A kőszegi szüreti programok és a Szőlőjövések Könyvének kuriózuma összekapcsolható például a burgenlandi Weinfrühling valamint a Cák-Kőszegi nyitott pince programokkal, a Kőszegi várat, közösen lehetne ajánlani a Sárvárival és az osztrák határmenti

várakkal. Ez ugyancsak érdekes történelmi csomag az érdeklődők számára. Meg kell keresni a lehetőségét, hogy az ilyen programok és a látnivalók kínálta élmények milyen módon jelenhetnének meg egy térségi kiajánlásban a hazai és ausztriai fürdők adta lehetőségekkel.

Az intézkedés lényege tehát, a kooperáció. Egyrészt, a térségi turisztika irányítóinak és szervezőinek kooperációja az információáramlásból kimaradó, de a helyi gazdaság fontos szereplőivel, vállalkozóival. Másrészt, az érintett térség turisztikai menedzsmentjének kooperációja közös térségi kínálat létrehozás érdekében. Az intézkedés határon túli, osztrák partnerek bevonását is javasolja. Továbbá létrehozásra kerülne egy vállalkozói és szervezeti adatbázis valamint kialakításra kerülne egy térségi, minőségi élményleltár.

#### *Tervezett tevékenységek:*

- Fórumok tartása a térségi és helyi turisztikát érintő valós és életszerű gazdasági- valamint társadalmi helyzet feltárása érdekében. Javaslatok megfogalmazása.
- Turisztikai szereplői adatbázis létrehozása
- Élmény- és programleltár készítése
- Turisztikai menedzsment egyeztetések lebonyolítása, közös desztináció szintű jellegű, innovatív turisztikai élménycsomagok kialakítása.
- Technikai és szakmai háttérrel felkaroló szerepet nyújtani,
- Javítani a KKV-k munkaerő helyzetén,
- Információ átadó-közvetítő szerep,
- Hídképző szerepet betölteni térségi turisztikai menedzsment és kisvállalkozások és más szereplők kapcsolatában,
- A turizmus- és gazdaságfejlesztés, az innováció és a határon átnyúló turizmus fejlesztés integrált megvalósítása.

#### *Célcsoportok:*

- Működő és induló turizmushoz kapcsolódó vállalkozások
- A vállalkozást indítani tervezők
- Turisztikai szervezetek

#### *Végső kedvezményezettek, partnerek:*

- Az érintett városokban és a vonzáskörzetben működő turizmushoz kapcsolódó vállalkozások
- Turisztikai szervezetek

## 7. Irodalomjegyzék

- Európa 2020 stratégia, a [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm) URL címen.
- Széchenyi 2020 program (<http://66palyxazat.gov.hu>) címen
- Savaria 2020 Szombathely Megyei Jogú Város Integrált Területi Programja 2014-2020
- Szombathely MJV Településfejlesztési Konceptiója (2014)
- Szombathely Megyei Jogú Város Gazdaságfejlesztési részstratégiája (2014)
- Szombathely MJV INTEGRÁLT TERÜLETI PROGRAMJA (2015)
- Vas Megye Területfejlesztési Program /Stratégiai Program, Zala Megyei Közgyűlés (2014)
- IBM Institute for Business Value, Dirks-Keeling (2009)
- Lengyel Balázs: Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, Szeged (2005)
- Tanulmányok az IBM Fehér Könyvhöz Z. Karvalics László 2011.
- Vas Megye Területfejlesztési Konceptiója, Helyzetelemzés
- Vas Megye Gazdaságfejlesztési Fókuszú Stratégiai Programja, 2014-2020
- Vas Megye Területfejlesztési Konceptiójának Stratégiai Környezeti Vizsgálata  
Értékelő jelentés
- Ausztria-Magyarország Interreg V-A program, 2013.
- A Kis- és Közép-vállalkozások fejlesztésének stratégiája 2007-2013. (2007). Budapest. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium.
- Észak-Vasi Gazdaság- És Foglalkoztatás-Fejlesztési Együttműködés (Paktum) - Foglalkoztatási stratégia 2017
- KRAFT program – Kőszegi Campus projekt 2017
- Kőszegi Forrás Helyi Akciócsoport, Helyi Közösségi Fejlesztési Stratégia 2016
- Kőszeg város gazdasági (cselekvési) programja (<http://www.koszeg.hu/hu/onkormanyzat/testulet/programok/content.php?id=3744>)