

Zalaszentgrót Város ifjúságának gazdasági és társadalmi aktivitását elősegítő program 2020 - 2030

Összeállították:
Herpainé Márkus Ágnes vezető szakértő
Beke Márton tanácsadó

2020 július 17.



Készítette a Közös Pontok Közösség- és Településfejlesztő Nonprofit Kft.



Zalaszentgrót Város Önkormányzatának megbízásából,
a EFOP-1.2.11-16-2017-00052 azonosítószámú „Fecskeház Program Újragondolva” című projekt keretében

Tartalomjegyzék

Keretek	4
Vezetői összefoglaló	4
Globális és európai gazdasági folyamatok	4
Hazai környezet	5
Zalaszentgrót és térsége.....	5
Amiért a gazdaság van – helyi társadalom	7
Helyi gazdaságfejlesztés eddigi irányai.....	7
Zalaszentgrót és Zala-völgye helyi gazdaságának és a potenciáljának összegzése	8
SWOT és a potenciális stratégia	9
Vízió 2030.....	11
Célok.....	11
Fejlesztési irányok	11
Kitekintés – gazdasági trendek, folyamatok.....	17
Globális és európai gazdasági folyamatok	17
Hazai környezet	20
Potenciálok.....	24
Zalaszentgrót gazdasága.....	24
Zalaszentgrót.....	25
Infrastrukturális adottságok	29
Zalaszentgrót térsége – a Zala völgye	30
Amiért a gazdaság van – helyi társadalom	30
Zalaszentgrót helyi gazdaságfejlesztése – múlt és jelen	32
Helyi gazdaságfejlesztési elképzelések.....	33
Rendelkezésre álló eszköz és intézményrendszer	35
Ahogyan a helyi gazdasági szereplők látják.....	36
Vállalkozói és ifjúsági fórumok összegzése.....	36
A helyi gazdasági élet szereplőit megszólító kérdőív eredményei	39
Zalaszentgrót és Zala-völgye helyi gazdaságának és a potenciáljának összegzése	45
Lehetőségek, példák.....	46
SWOT és a potenciális stratégiák	51
SWOT	51
Lehetséges stratégiai irányok.....	52
Vízió 2030.....	54
Célok.....	54
Fejlesztési irányok	55

Cselekvési terv.....	59
Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	60
1. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció biztosítása	60
2. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások.....	62
3. vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése	63
4. Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések.....	64
5. Infrastrukturális fejlesztések	66
Cselekvési terv 2025-ig.....	66
1. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció biztosítása	66
2. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások.....	67
3. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése	68
4. Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések.....	69
5. Infrastrukturális fejlesztések	70
Teendők 2030-ig.....	71
1. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció biztosítása	71
2. vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások	71
3. vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése	72
4. Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések.....	72
5. Infrastrukturális fejlesztések	73
Mellékletek.....	75
Jelentősebb helyi vállalkozások, 2020. június	75
Jelentős adófizetők Zalaszentgróton (- forintig/év)	75
Zalaszentgrót ITS célkitűzések.....	77
Átfogó célok	77
A stratégiai fejlesztési célok meghatározása	78
Tematikus célok.....	78
Jelentős közösségi média aktivitást kifejtő helyi vállalkozások	80

Keretek

Jelen dokumentum a EFOP-1.2.11-16-2017-00052 azonosítószámú „Fecskeház Program Újragondolva” című projekt keretében készült. Célja, hogy meghatározza azon tevékenységek körét, amelyekkel Zalaszentgrót Város Önkormányzata hatékonyan és eredményesen cselekedhet a város gazdaságának – és ezzel összefüggésben társadalmának és környezetének – hosszútávú és fenntartható fejlesztése érdekében.

A dokumentum főbb elemei:

- a helyi relevanciájú fejlesztési dokumentumok, folyamatok, tendenciák áttekintése,
- célok, fejlesztési irányok kijelölése,
- cselekvési terv megfogalmazása.

Vezetői összefoglaló

Globális és európai gazdasági folyamatok

Az elmúlt éveket mind globális, mind hazai szinten folyamatos gazdasági fejlődés jellemezte. Ezzel párhuzamosan volt jelen egy állandó várakozás a 2008-2009-es pénzügyi, majd az annak hatására kibontakozott világgazdasági válság utáni újabb gazdasági krízissel kapcsolatban. Ennek háttérében egyrészt a **globálisan lassuló gazdasági növekedés állt, másrészt egyéb komoly válságjelek** is erősödtek. Mindezek eredményeképpen az elmúlt évtizedet nem csupán egy helyreálló és újra a megszokott módon működő piacgazdaság jellemezte, hanem többféle egyidejű krízis jelenléte is tagadhatatlanná vált.

A COVID-19 egy váratlan és eddig nem ismert krízist okozott és olyan alapvető kérdéseket hangosított ki, amelyek alátámasztják azok véleményét, akik a jövő érdekében inkább gazdasági **fejlődést**, mintsem egyszerű **növekedést** tartanak kívánatosnak, sőt szükségesnek. Azaz: lényegi, minőségi változásokat a profit kizárólagos növelése helyett.

A gazdaság globalizált jellege nem egyszerűen a kereskedelmi lehetőségek globális jellegéből adódik, ennél sokkal mélyebb, lényegibb a gazdaság működésmódjának utóbbi évekbeli átalakulása. A ma gazdaságát a **hálózati gazdaság** jellemzi. Az ellátási láncok és egymással együttműködő, összekapcsolódó szervezetek hálózatai nem újak, ami új, az a működésmódjuk, online térben való jelenlétük és gyorsuló fejlődésük. Ezt hívjuk **4. ipari forradalomnak vagy ipar 4.0-nak**. Mára, a 4. ipari forradalom korszakában, már egyre kevésbé, illetve egészen újszerű módokon van jelentősége a helynek, a helyszínnak, továbbá ezzel párhuzamosan felértékelődtek a kapcsolatok, a kapcsolódások. Együttműködni, közös feladatokat ellátni a világ bármely pontjáról lehet.

Hazai környezet

Magyarország gazdasága 30 év alatt, a piacgazdasági átalakulás során rengeteget változott, és kicsi, a környezetének kitett gazdaságként növekedése eléggé **együtt mozgott a környezetével, Európával és a világgazdasági trendekkel.**

Az előző néhány évben a GDP-növekedés mértéke az, amiben európai szinten versenyképesek vagyunk néhány kelet-európai, feljövő gazdasággal, Lettországgal, Lengyelországgal, Szlovákiával. Ha azonban a gazdasági teljesítményre leggyakrabban használt mutató, a GDP vizsgálatot vásárlóerő szempontjából vizsgáljuk, egészen más képet kapunk. Mind az egy főre eső, vásárlóerő paritáson számított GDP mind a tényleges egyéni fogyasztás mutató azt jelzik, hogy **az országunk gazdasága nem túl erős és jövedelmező.**

Vannak azonban mutatók, amelyek nem kizárólag a gazdasági mutatószámokat, hanem a társadalom állapotát is integrálják, az egyik ilyen leggyakrabban használt mutató a **HDI, a humán fejlettségi mutató.** Ez a várható életkor, iskolázottság, tehát fontos életminőségjelzőket integráló mutató alapján látható, hogy elmúlt évtizedekben bár **lassan, de javul a hazai életszínvonal.**¹

2019-2020 fordulóján a nagyvállalatok lényegesen kisebb gazdasági növekedésre számítottak az idei évben, mint a kormányzat, és ezt is erősen megtörte a koronavírus járvány. A járványra, és az azt követő gazdasági kényszerleállásra a jellemző európai reakcióktól eltérő hazai válaszok születtek. Alapvetően csak a gazdaság szereplőinek kínált pénzügyi segítséget a kormányzat, ami **komoly életminőség csökkenéshez vezethet a munkanélküliség megugrásával, sok ágazatban a bérek csökkenésével, és a bizonytalanság miatt rengeteg elhalasztott vásárlási, befektetési döntés miatt.**

Az országos helyzettel együtt mozog a megyei is. **Zala megye** gazdasági mutatói, annak ellenére, hogy az ország egyik legfejlettebb régiójában fekszik, korántsem kiugróak, sőt. Zala megye Integrált Területi Programjának (2018.) kijelölt céljai értékvalasztások: a hagyományok tiszteletének és az együttműködésnek a fontosságát hangsúlyozzák. Ezek olyan értékek, amikkel tökéletesen lehet azonosulni a térség, illetve Zalaszentgrót városának gazdasági fejlődési, fejlesztési lehetőségeiről gondolkodva. A megyei stratégia ugyanakkor inkább tartást kínál, mint világos kapaszkodókat a helyi gazdaságfejlesztés számára. A hazai, túlzottan forrásvezérelt fejlesztéspolitikai gondolkodásmód is inkább csak korlátokat jelenthet a térség számára, hiszen a megyei fejlesztések olyan ipari kulcspontokhoz kapcsolódnak, amelyekre való rácsatlakozás Zalaszentgrót távolsága és a kistelepülések elszigeteltsége okán kevésbé reális. **Emiatt, az értékrendek megtartása mellett önálló, egyedi arculat kialakítása jelenthet előrelépést Zalaszentgrót gazdasági fejlődése számára.**

Zalaszentgrót és térsége

A városban kormányhivatal működik. Zalaszentgrót saját erőből vállalta a szakellátást biztosító és térségi feladatokat is ellátó Egészségügyi Központ működtetését, amelyhez évről-évre nagyobb összeget rendel a NEAK finanszírozáson felül. A lakosságnak szolgáltatást nyújtó intézmények egyben

¹ Az adatok és a színes grafikon forrása: <http://hdr.undp.org/en/data>

a térség lakosságának is a rendelkezésére állnak, melyek működtetésére az önkormányzat különös gondot fordít. Zalaszentgrót gazdasági, kereskedelmi, művelődési vonzása a térségben érvényesül.

A város 2019. évi lakosságszáma 6.442 fő volt. A város demográfiai helyzete csökkenő tendenciát mutat. Demográfiailag érdekes jelenség, hogy mind a beköltözők, mind az elköltözők aránya emelkedő tendenciát mutat a közelmúltban, de a város számára a mérleg negatív: **minden évben többen vándorolnak el a településről, mint ahányan beköltöznek.** Az elvándorlás egyik oka a térségi munkaerő-elszívó hatás, amely a turisztikailag frekventáltabb települések felé irányítja a lakosságot.

Zalaszentgróton 2018-ban összesen 1.354 gazdasági szervezetet, ezen belül összesen **1.258 vállalkozást** tartottak nyilván a hivatalos statisztikák. Ebben az évben eddig mindössze 21 vállalkozás szűnt meg. A működő vállalkozások ágazati és egyéb jellegzetességei mentén **a város gazdaságának nincs kifejezetten karakteres arculata.**

A város és a környező kistelepülések gazdálkodói **döntően mikrovállalkozásokat** működtetnek, amelyek között néhány növekedőben lévő, nemzetközi piacokra lépő, sőt, innovatív, XXI. századi cég is megjelent. A 2020-as költségvetésben **328 millió forintos bevételt remél a város a helyi adókból,** ami a koronavírus járvány és a kormányzati döntések (önkormányzati adóbevételek elvonása) miatt **vélhetően jelentősen csökkenni fog.**

Komoly probléma egy, a városban vállalkozni tervező érdeklődő számára, hogy a „Zalaszentgrót helyi adó” keresésre különféle gyűjtőportálok adnak csak találatot, a város honlapján mindösszesen a bejelentő nyomtatványok találhatóak meg. A honlap keresőjébe írva a „helyi adó rendelet” kulcsszavakat nem az egységes szerkezetbe szerkesztett szabályozás jelenik meg, hanem csupán annak utolsó, valamely pontot eltörölő módosítása. Így **semmi nem tudható meg a helyi, a vállalkozásokat érintő adókról. Ennek a problémának a jelentősége a vállalkozási mikroklímával foglalkozó bekezdésnél kerül kifejtésre.**

A város elhelyezkedésének további gazdasági következményei:

- **messze van a megye határ menti, dinamikusabb gazdasággal rendelkező régiók,**
- **a város piaci felvevő ereje viszonylag csekély,** mivel alacsony a fizetőképes kereslet,
- **közlekedési főút nem érinti a térséget,** sőt a vasúti forgalom is leállt.

A térségben a mezőgazdasági vállalkozásokon túl minden településhez tartozik zártkert, szőlőhegyek és gyümölcsösök, aminek köszönhetően több évszázados **szőlőtermesztési és borkultúrával** rendelkezik a terület, egyre erősödő hírnévre szert tevő helyi pincészetekkel. A környékbeli vállalkozások között a mezőgazdasági termeléshez és a turisztikai szolgáltatásokhoz kapcsolódóan együttműködő hálózatok jöttek létre. A **Nyitott Porták Zalavölgye Hálózat** folyamatosan bővül és közös marketingjük az egyik leginkább látható környékbeli vállalkozásai klaszterre segítette őket.

A városhoz hasonlóan **a Zalaszentgrót környéki kisebb településeken sincsenek jelen komolyabb foglalkoztatási potenciállal rendelkező nagyobb vállalatok.** A városkörnyék településeinek gazdasági tevékenységei hasonlóak a zalaszentgrótihoz, a mezőgazdasági és élelmiszeripari

tevékenységek mellett a szőlészet, borászat, szálláshely és vendéglátás és egyéb szolgáltatások vannak jelen.

Amiért a gazdaság van – helyi társadalom

A stratégia megalapozását szolgáló online kérdőívre válaszoló gazdasági szereplők döntő többsége úgy nyilatkozott, hogy **azért itt működte a vállalkozását, mert itt él és mert szeret itt élni**. Ez egy olyan fontos szempont, amit időnként elfelejtünk, amikor gazdaságról esik szó.

A városban és a térségben is igen sok aktív, a város és a Zala völgyének jó hírét is keltő vállalkozás működik. Jelenleg nincs olyan felület, ahol megjelenhetnek, ahol közösen láthatóvá válhatnának, miközben a város számára nehézséget okoz saját láthatósága, városmarketingje, különösen a hatalmas tömegben elvesző kisvárosi és térségi turisztikai kínálat célt is érő megmutatása. A helyi és környékbeli, sokak által szerte az országban és világban már ismert helyi vállalkozásokról nincs információ a város vezetésénél, csak a személyesen is ismert szereplőktől, szereplőkről². **Az évenkénti újrakezdéseken túl nincsenek rendszeres, átlátható, formalizált, nyilvános egyeztetési alkalmak és kétirányú kommunikációs csatornák a város vezetése és gazdasági élet helyi szereplői között.**

Helyi gazdaságfejlesztés eddigi irányai

A közelmúltban több helyi terv, stratégia, program is készült, amelyekben megfogalmazódtak a helyi gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó elképzelések. Ezek részben a hazai forrásvezérelt tervezési logika miatt várható fejlesztési forrásoknak „ágyaztak meg”, más részük valós helyi igényeket, néhol inkább vágyakat jeleznek. Az elmúlt évek főbb döntései, intézkedései:

- A helyi fejlesztések, pályázatok átlátható megvalósítása érdekében létrehozta a város a Zalaszentgrótiért Kft-n belül a **Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökséget**. A szervezet alapvetően és elsősorban az önkormányzat saját projektjeit menedzseli, de tevékenysége hatással lehet a helyi együttműködésekre, a helyi vállalkozói mikroklíma változására.
- Nem csak a gazdaság szereplői számára fontos a nyilvánosság tájékoztatása és minél szélesebb körű megszólaltatása, ezért kiemelt figyelmet fordít az önkormányzat ennek fejlesztésére. Jelen stratégiával egy időben készül az **információs és kommunikációs stratégia**, ami közvetlen és gyorsan érzékelhető változásokat hozhat ezen a területen.
- Város térségi vonzásközpont szerepének való megfelelés erősítése a helyi gazdaság szempontjából is kulcskérdés. A város méretéből adódóan egy-egy helyi vállalkozás felvevő piaca nem tud megállni a település határánál. Ennek érdekében civilekkel való **együttműködés, térségi léptékű információs és kommunikációs rendszer**, a vállalkozásokat is szolgáló térség- és városmarketing biztosítása.

² A mellékletben szerepel néhány olyan vállalkozás neve és linkje, amelyek jelentős aktivitást fejtenek ki a közösségi médiában és a velük való együttműködés és közös erőfeszítések a helyi kedvező vállalkozási ökoszisztéma kiváló, élő bizonyítékaiként működhetnek.

- Városi **bérlakások és Fecskeház** program, a fiatal családok lakhatásának támogatására, itt tartására, ide vonzására.
- A fiatalok **állampolgári és vállalkozói kompetenciáit** fejlesztő folyamatok megvalósítása, illetve ezt – következetesen egymásra építő módon – magában foglaló projektek megvalósítása.
- Elsősorban a kezdő és fiatal vállalkozók indulásának támogatásának céljával fogalmazódtak meg a **közösségi munkahelyek** és irodák, vállalkozói **inkubátorközpont** létrehozásával kapcsolatos szándékok.
- lehetőségek körének bővítése

Zalaszentgrót és Zala-völgye helyi gazdaságának és a potenciáljának összegzése

A helyi gazdaságfejlesztés és a stratégiai tervezés hazai gyakorlata kapcsán egyaránt elmondható, hogy szinte kizárólag a forrásvezérelt megközelítés jelenik meg.

Milyen pályázatok lesznek, akkor arra tervezünk!

Milyen hitelek és támogatások vannak, akkor azt csináljuk!

Mire van központi fejlesztési szándék, nagybefektetői adóelengedés,

akkor ennek adunk helyet, a befektetések ösztönzése érdekében!

A fentiek fontosságát kétségbe nem vonva világosan kell látni, hogy **ez a működésmód éppen arról tereli el a figyelmet, ami a valódi erőt és hosszú távú működés és fejlesztés lehetőségét biztosíthatja: a helyi együttműködések, partnerségeket a különböző szektorok között és a gazdaság különféle területein aktív vállalkozások között.** Ezek az együttműködések, a közbizalom megerősödésén alapuló mikroklíma az, ami a helyi **vállalkozási ökoszisztémát** is alakítja. Ezek a kapcsolatok, működésmódok azok, amelyek a leginkább alkalmasak arra, hogy a mai, **hálózati**nak nevezett **gazdaságban** való sikeres boldogulásra felkészítsék a most még talán nem igazán ütős helyi vállalkozásokat.

A hazai iparfejlesztési, munkatársadalom és közepesen képzett munkaerő biztosítására irányuló gazdaságfejlesztési fókuszok dominanciája és az eddigi, általánosan jellemző, alapvetően forrásvezérelt helyi gazdaságfejlesztési gyakorlat miatt **nem irányult kellő figyelem a fejlődés irányaira és annak kulcsmozzanataira. Az egyik, sőt a legfontosabbnak tekinthető megközelítés, aminek csírái jelen vannak a városban és térségében, a hálózati gazdaság.** Ennek a régi-új sajátosságnak a jellemző működésmódjai a térségben sporadikusan jelentek meg, komoly lemaradás tapasztalható ezen a téren, annak ellenére, hogy maga az értékrend régóta hangoztatva jelen van. A térség gazdaságában a mezőgazdasághoz és turizmushoz kötődő vállalkozók körében vált ismertté a hálózatok jelentősége, az is gyakorlatilag csak a jelenségkör két aspektusában:

- az együttműködő piaci szereplők hálózatos működése piaci lehetőségeket teremt, erre alapoz többek között a Nyitott porták együttműködés, illetve

- a hálózati gazdaság egyetlen kiragadott elemeként a rövid ellátási láncokra irányult figyelem.

Holott a hálózati gazdaság ennél sokkal többet jelent. Együttműködések, az egymást ismerő piaci szereplők bizalmának köszönhető gyors és könnyebb üzletkötések

- az elszármazottak, fiatalok kötődése, a város és térsége iránti hála, nosztalgia kiaknázatlan kincs,
- a helyi gazdaság kicsinyisége a helyi felvevőpiacokként tekintve hátrány, ha együttműködések, információmegosztás, közös fejlesztések lehetősége szempontjából tekintünk rá akkor óriási erőforrás.

SWOT és a potenciális stratégia

A lényegretörő, 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 fókust.

Ez a jelenlegi SWOT esetében a következő

- Zalaszentgrót város nézőpontjából készült,
- Zalaszentgrót és közvetlen környezetében aktív gazdasági szereplőket, az itteni helyi vállalkozókat érintő feltételeket vizsgálja,
- a helyi vállalkozási ökoszisztéma meglétére és milyenségére fókuszál.

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

	<i>Erősségek</i>	<i>Gyengeségek</i>
<i>Lehetőségek</i>	Offenzív stratégiák	Váltásorientált stratégiák
<i>Veszélyek</i>	Diverzifikált stratégiák	Defenzív stratégiák

Offenzív, azaz előremenekülő, építkező stratégiákat akkor érdemes választani, amikor a meglévő erősségekre építve jól kiaknázhatóak a külső körülmények által kínákozó lehetőségek. **Zalaszentgrót esetében ez a legrealisabban választható stratégia** annak ellenére, hogy mindezidáig éppen a többi, a negatívumokra koncentráló és azok felszámolását „követelő” megközelítések voltak a jellemzőek. A gyengeségek felszámolása azonban rettentően forrás- és időigényes, és nagyon sok olyan külső lehetőségnek kell(ene) együttállnia (pl. külső tőkebefektetéseknek, szabályozási, kormányzati döntésekkel megtámogatott lehetőségeknek), amelyek hiányoznak. Ezért érdemes minden más, külső lehetőséghez, folyamatra építve egy erős offenzív stratégiát alkotni.

Az elmúlt időszakban voltak jelei az erősségekre építkezésnek, de ez nem volt deklarált, világos és egyértelmű. **A fiatalokra, a meglévő együttműködésekre alapozó működésmódok, a távozó és a**

térségből kifelé dolgozó, kommunikáló vállalkozások „kihangosítása”, a helyi kötődések, lokálpatriotizmus és a külső fizetőképes piacra dolgozó cégek a kulcselemek. Ezek felismerése és a pozitívumok elismerése, majd ezekre épülő cselekvések valós fejlődési potenciált hordoznak.

Zalaszentgrót gazdasága és vállalkozói ökoszisztémája - SWOT

<i>Erősségek</i>	<i>Gyengeségek</i>
Vonzó természeti környezet	Szinte csak mikrovállalkozások működnek a városban és környékén
Zala Völgye turisztikai és kooperatív adottságai	A diplomát, vagy szakképzettséget szerzett fiatalok nem térnek vissza szülőhelyükre, jelentős elvándorlás országhatáron belülrre és túlra
Városvezetés kiemelt figyelemmel fordul a fiatalok felé	Kevés kiegészítő és kevés megismerhető programkínálat, amely a zöld, a termál és falusi turizmus résztvevőit (vissza)vonzaná a térségbe
Balatonhoz, termálfürdőkhöz közel van a város	Nincs rendszeres, élő helyi kommunikáció a helyi önkormányzat és gazdaság szereplői között
Van saját termálfürdő	Külső szereplők számára nem látható Zalaszentgrót város „kínálata”, a Zala Völgye „nem létezik”
Nyitott Porták Zalavölgye és más hálózatos együttműködések	A helyi mikrovállalkozások az online térben gyakorlatilag szinte láthatatlanok, egy-egy kivétellel
Zalaszentgrót Fejlesztési Ügynökség elindult pár hónapja	Utóbbi időszakban egyre gyengülő ipari szereplők (fémipar, csigafeldolgozás)
Jelentős erőfeszítések és szándék a város és a Zala Völgye kommunikációjának megújítására	Kevésbé jelentek meg magas hozzáadott értékű tevékenységet folytató vállalkozások
Zalaszentgrót járásban erős malomipari hagyományok	Kevés távolabbi piacra és exportra termelő vállalkozás
<i>Lehetőségek</i>	<i>Veszélyek</i>
Helyi gazdaságfejlesztésben érdekelt civil szervezetek aktívak a térségben	Magasabb bérek miatt nagyvárosok, Budapest és a külföld elszívó ereje
Elszármazottak sokfelé élnek és dolgoznak a világban	COVID-19 miatt megroggyanó turizmus, fizetőképesség gyengülése
Távolra szakadt fiatalok, szakemberek kapcsolatrendszere élő a térséggel	Külső nagybefektetések kormányzati döntést igényelnek
A hazai, európai és globális hálózati gazdaságba több szálon is „belóg” a térség	Helyi közösségi közlekedés hiányosságai
Továbbra is változóban a munkavégzés és lakóhely viszonya (digitális nomádok, otthonról dolgozók pl)	Szakképzési kapacitások hiánya helyben
	Nincs érdeklődő kockázati befektető a térségben
	Turizmus: kevés látogató, szűk spektrumon vesznek igénybe szolgáltatásokat
	Kiszámíthatatlan, változékony adózási, jogi, vállalkozói környezet

Zalaszentgrót csodálatos természeti környezetének erejét emberi, gazdasági, térségi kapcsolataiban is továbbéltető kisváros. Vonzza és megtartja az itt születetteket és a valaha erre jártakat. Az itt élők megélnék és jól élnek a helyi és messzire nyúló kapcsolataik, személyes és virtuális hálózataik, vállalkozásaik, munkáik, együttműködések és nyitott kommunikációjuk segítségével és ennek köszönhető láthatóságuk erejével.

Célok

A vízió az alábbi átfogó- és részcélok teljesítésével érhető el.

Átfogó cél:

Zalaszentgrót a Zala völgyében a múlt hagyományait, természeti és kulturális értékeit élően őrző vidék, ahol a természeti értékekkel felelősen bántó, fejlődő gazdaság a jövő lehetőségeit hozza helybe és teszi jól élhetővé a mindennapokat. Ez a vonzerő biztosítja, hogy a megye- és országhatárokon, kontinenseken átívelően legyen szóhető nap mint nap újra, a múltból táplálkozó és jövőt építő emberek és cégek hálózata.

Részcélok

- 1. A jövő gazdaságának erőforrásává alakítani a meglévő kapcsolati, hálózati, együttműködési potenciált** (tudatosítani, kommunikációs csatornák, együttműködések, vállalkozói kör, önkormányzat és gazdasági fórum, reggelik, elszármazottak elérése stb.)
- 2. Reziliencia³ növelése információáramlás javításával és fejlesztésekkel** (tanácsadás, információk eljuttatása, Fejlesztési ügynökség fenntartható üzleti modellel helyi vállalkozók szolgáltatási igényeinek ellátása stb.)
- 3. Infrastrukturális fejlesztések és források bevonása** (város pályázatai, lakások biztosítása, befektetésösztönzés stb.)
- 4. Jövőorientált és fiatalokra irányuló lehetőség-bővítés** (Hazatérők, ifjúsági önkormányzatok, fiatal vállalkozói és mentorprogramok stb.)

Fejlesztési irányok

Zalaszentgróton és a térségben az elmúlt évek, évtizedek során rengeteg erőfeszítés történt az egyre gyorsulóan változó erőterekben a helyi gazdaság szereplőinek, az itt élők megélhetésének és boldogulásának segítésére. Az évtizedes erőfeszítések, együttműködések bizalmat építettek, elszármazottak, a térséghez kötődők kapcsolódásait tartották fenn akkor is, ha sok sérelem érte az

³A reziliencia fogalma több tudományterületen és egyre inkább a hétköznapi életben is használatos. Nehezen lefordítható kifejezés, leginkább rugalmas ellenállási képességet, alkalmazkodóképességet, egyfajta hatékony megküzdési stratégiát és működésmódot jelent.

itt élők. Megszűntek intézmények, képzések, lehetőségek, amelyek most hiányoznak. De vissza nem fordíthatók ezek a folyamatok, ezért inkább érdemes előre nézni és megpróbálni a jelenleg zajló folyamatok hullámaira kapaszkodva előremenekülni. Ez más, mint a megszokott. Változást hoz, alkalmazkodást követel. De eredményre vezet.

A vállalkozásfejlesztés helyi eszköztárából a város, a térség már szinte mindent kipróbált, mérsékelt eredményekkel. Ami hiányzott és hiányzik most is, címszavakban:

- a helyi gazdasági szereplők folyamatos és megfelelő **informálása**,
- folyamatos kommunikáció, sőt, **folyamatos megvitatása** a helyi társadalom és gazdaság helyi ügyeinek, a helyi vállalkozások bevonásával,
- helyi gazdasági-vállalkozói **fejlesztő-szolgáltató ügynökség**, amely a helyi kkv-k segítségét szolgálja tanácsadásokkal, szolgáltatásokkal, rendezvényekkel,
- **helyi szabályozások**, valódi helyi értéket teremtő vállalkozások számára **kedvezmények**, amelyek világos és transzparens szabályok mentén dőlnek el,
- **vállalkozói fejlesztések, ügyintézés összehangolt segítése** helyi újrabefektetőkre és külső potenciális befektetőkre, helyi fejlesztéseket tervezőkre fókuszálva,
- zalaszentgróti és a Zala völgyét érintő, a helyi gazdasági szereplők **láthatóságát növelő**, marketingjüket támogató városi, térségi kampányok, programok.

A stratégia fókuszában a helyi gazdasági szereplők számára fontos vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése áll tehát, kiegészítve a szükséges infrastrukturális és intézményi jellegű fejlesztésekkel. Ez **nem ágazatspecifikus**, és ebben a szemléletben nem is az áll a figyelem előterében, hogy mely ágazatok szereplőiről van szó. Egy, a helyi gazdasági szereplőket a globális gazdasági térbe segítő, a belső szűk piacon túlról bevételeket szerezni képes működésmódra átállító stratégia sikeressége esetén tevékenységformától függetlenül tudnak megerősödni a helyi vállalkozások. Ezért nem szerepel kiemelten sem a turizmus, sem a helyi mezőgazdaság célok között. Zalaszentgrót városának Integrált Települési Stratégiája (lásd melléklet) pontosan kijelöli a város számára, jelenlegi állapota szerint fontosnak tartott ágazatokat. E dokumentum nem megy ezzel szembe, de nyitva tartja a kérdést arra vonatkozóan, hogy milyen új piaci elképzelésekkel jelentkező, innovatív vállalkozók jelenhetnek meg a térségben a közeljövőben. A lényeg tehát a vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése, hogy a város és környéke vonzó legyen gazdasági szereplők számára.

A következő táblázatban áttekintjük a szükséges lépéseket, amelyek elősegíthetik, hogy egy olyan vállalkozási ökoszisztéma alakuljon ki Zalaszentgrót városában és a környezetében, amely **vonzóvá teszi fiatalok számára a vállalkozás indítását, megerősíti a mostani vállalkozók újrabefektetési döntéseit**. Még tovább lépve: **a város, a térség vonzóvá válik olyan emberek számára, akik itt el tudják képzelni a mindennapjaikat, és akár a világ bármely pontjára dolgoznák „át”, vagy ide telepítenék vállalkozásukat.**

A teendőket úgy rendszereztük, hogy átlátható legyen, milyen funkciót töltenek be – ezek vízszintesen struktúrálják a táblázatot, tehát például az információáramlás és kommunikáció javítása, vagy a vállalkozóvá válás segítése stb. **Függőlegesen az azonnali, a rövid és a középtávú tennivalók szerepelnek, alapvetően egymásra épülő, egymáshoz kapcsolódó, továbblépéseket jelző tevékenységcsomagokként.** Például a helyi vállalkozók megbecsülése kapcsán első lépésként idén egy Zalaszentgrót vállalkozója díj alapítását érdemes előkészíteni, a következő 5 évben ezt rendszeresen kiadni, de a későbbiekben a Zala völgye, a térség helyi társadalmának saját javaslatai alapján születhet társadalmi elismerésként hasonló díj.

Tevékenységcsomagok:

- Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció
- Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások
- Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése
- Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések
- Infrastrukturális fejlesztések

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	Cselekvési terv 2025-ig	Teendők 2030-ig
Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció		
Város honlapján elérhetőek legyenek a helyi gazdaságot érintő rendeletek, anyagok, információk, kiemelt figyelemmel a kezdő és fiatal vállalkozókra	Zalaszentgrót és Zala völgye portálokon helyi gazdasági szereplők számára megjelenési lehetőségek, közösségi újságírás modelljének megalapozása	Közösségi újságírásra alapozott, tartalommarketinggel megtámogatott többnyelvű digitális vállalkozói közösségi fókuszponttá fejleszteni a Zala völgyét online és a valóságban
Helyi döntéshozók és gazdasági szereplők rendszeres találkozó (polgármesteri-vállalkozói reggelik kéthavonta, fiatal vállalkozók bemutatkozási és partnerkeresési lehetőségei)	Helyi gazdaságot érintő fejlesztések előzetes megvitatása élő és online fórumokon Folyamatos beszámoló és konzultációk a fejlesztésekről	Deliberatív módszerek alkalmazása a helyi gazdasági döntések elősegítése érdekében (helyi fejlesztési elképzelések, megoldási alternatívák szakértői és közösségi tervezése, vitaestek stb.)
Vállalkozói klub indítása, vállalkozókat érdeklő témákban szervezett havi vállalkozói estekkel	Virtuális vállalkozói közösség a térségből elszármazott, illetve a térséghez kötődő vállalkozásokkal együttműködve (Nyitott porták bővítése stb.)	Vállalkozói közösség online fórumai és helyi fesztiválok, rendezvények az elszármazottak és Zalaszentgrót barátai számára

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	Cselekvési terv 2025-ig	Teendők 2030-ig
Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások		
Zalaszentgrót Fejlesztési Ügynökség üzleti modell kidolgozása a helyben hiányzó vállalkozásfejlesztési, tanácsadási teendők ellátására	Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökség helyi gazdaság- és vállalkozásfejlesztési szolgáltatásainak elindítása Vállalkozásokat Érlelő Segítségek Összessége – VÉSŐ program	VÉSŐ program kiterjesztése, hálózati együttműködésekkel start-upok és innovatív, nem helyhez kötött gazdasági kezdeményezések térségbe vonzása érdekében
Aktuális vállalkozói tennivalók segítése a Fejlesztési Ügynökséggel kapcsolatban álló szakemberek bevonásával (vállalkozásfejlesztés és belső befektetések ösztönzése egyaránt)	Ipari park kiegészítő szolgáltatásainak kidolgozása, elindítása, belső (újra) befektetők és külső befektetők elérése és megtartása érdekében	Befektetésösztönzést elősegítő szolgáltatások külső befektetők, érdeklődők számára
Önkéntes mentor-program megtervezése kezdő és fiatal vállalkozók segítésére, helyi és a városért és vidékéért elkötelezett távol élő és dolgozó vállalkozók bevonásával	Mentor program elindítása és folyamatos értékelése, fejlesztése	Nemzetközi mentor program indítása az elszármazottak és a Zalaszentgrót barátai hálózat segítségével
Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése		
Helyi gazdasági szereplők helyi kommunikációs csatornákon történő megjelenési igényeinek megvitatása (kapcsolódóan a helyi közösségi kommunikációs és információs stratégiához)	Helyi gazdasági szereplők bekapcsolódása a helyi kommunikációs és információs rendszereket véleményező társadalmi testületbe	A helyi gazdasági szereplők erős jelenléte a virtuális térben
Helyi vállalkozási ötletpályázat kidolgozása fiataloknak, újrakezdőknek, távol élőknek	Helyi vállalkozási ötletpályázat támogatásával új vállalkozások indítása	Európai és Globális Hazatérők Program – digitális nomádok, home-office-ban dolgozó elszármazottak és ismerettség körük számára vonzó környezet biztosítása az akár csak időszakos ide költözés érdekében
Zalaszentgrót vállalkozója és ifjú vállalkozója díjak feltételeinek kidolgozása	Zalaszentgrót vállalkozója és ifjú vállalkozója (vándor) díjak megalapítása, meghirdetése és ünnepélyes átadása	Zala Völgye vállalkozója díj elindítása

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	Cselekvési terv 2025-ig	Teendők 2030-ig
Helyi vállalkozókat bemutató sorozat Zalaszentgrót közösségi média felületein és kéthetilapban	Helyi vállalkozókat bemutató sorozat a városi tv műsoraiban, a város Youtube csatornáján, egyéb lakossági szemléletformáló kampányokkal kiegészítve	A Zala völgye kedvenc vállalkozója – helyi társadalmi kampányok eredményeként helyi gazdaságot támogató társadalmi elfogadás
Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések		
Vállalkozói együttműködések, beszállítói és partnerségi lehetőségek feltárása Zalaszentgróton és a Zala völgyében és a home office jellegű munkavégzéssel összefüggő alapvető információk elérhetőségének biztosítása	Online és valós térben is megvalósuló gazdasági együttműködések kialakítása a városban és térségében, a home office jellegű munkavégzés népszerűsítése (az azzal szembeni ellenérzések csökkentése érdekében)	Együttműködő vállalkozói partnerségek, hálózatok szereplői számára lakóhely és bázis Zalaszentgrót és környéke (beszállítói partnerségek, digitális nomádok lakóhelye)
Hálózati gazdaság kataszter – kiaknázatlan gazdasági kapcsolatok számbavétele és potenciális partnerek bevonása virtuális vállalkozói klubba (a város és térsége iránt elkötelezett, távol élő és dolgozó kulcsemberek, „barátok” elérése)	Zalaszentgrót „nagyköveteinek” felkérése – program a globális kapcsolatok építését segíteni képes elszármazottak, „barátok” bevonásával a város vonzerejének növelésére, jóhírének elterjesztésére	Digitális nomádok és Zalaszentgrót barátainak globális munkavállalói számára helyi lakhatási, családi stb. lehetőségek elérésének segítése
A városban elérhető ifjúságfejlesztő és -segítő szolgáltatások kataszterének összeállítása, hiányok feltérképezése	Fiataklók vállalkozói és állampolgári (közösségi) kompetenciáit komplexen fejlesztő szolgáltatások megerősítése, szükség esetén újak indítása	„Ifjúságbarát” munkahely díj megalapítása: akár vállalkozóként, akár munkavállalóként jó legyen fiatalok Zalaszentgróton élni.
Fiatalok számára ösztöndíjak alapítása, különösen hiányszakmákban, városi-vállalkozói együttműködéssel	Ifjúsági ösztöndíjak kiadása	Nemzetközi ösztöndíjak és hazatérést segítő támogatás-csomagok indítása
Infrastrukturális fejlesztések		
Fecskeházak megnyitása	Inkubátorház-közösségi iroda megtervezése, üzleti modell kidolgozása, kialakítása, beindítása	Külső források bevonásával a megújuló gazdasági élet szereplőivel együttműködve

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	Cselekvési terv 2025-ig	Teendők 2030-ig
		befektetések, fejlesztések megvalósítása
Új fecskeházak tervezése	Hűtőház és ipari park elindítása	Közterületek és közintézmények megújítása helyi gazdasági szereplők támogatásaival

Zalaszentgrót város gazdaságfejlesztési stratégiája **szakít az eddigi, gyengeségeket felszámolni, hiányokat pótolni próbáló, ezáltal folyamatosan lemaradó, lépéshátrányt fenntartó megközelítésekkel. A város adottságainak** – csodás természeti környezet, madárcsicsergéses, emberléptékű közeg és lassú, természetes folyású mindennapok, személyes ismeretségi hálózatok és élő kapcsolatok ereje – **kiaknázására törekszik** olyan módon, hogy ezt a barátságos és nyitott közeget kifelé is láthatóvá, befelé pedig észrevehetővé és tudatosíthatóvá teszi. A helyi vásárlóerő és piac kicsinységén túllépve **külső piacok felé irányítja a helyi gazdasági szereplők figyelmét** és egy **lakóhelyként és vállalkozási helyszínként is megfelelő lehetőségként kínálja a globális térben megjelenő potenciális és reménybeli partnereinek.**

Ez a vágyálomszerű lehetőség maga a realitás, amennyiben átgondolt és az érintett helyi gazdasági szereplőkkel együttműködésben, megfelelően felépített és átgondolt kommunikációval megalapozottan kerül megvalósításra.

Jelenleg a város túl van több fontos döntésen, a helyi társadalmi és gazdasági szereplőkkel és a külvilággal való kommunikációjának átalakításával, a fiatalokat segítő fejlesztések megalapozásával és elindításával az itt felvázolt irányokba indult el. **A konkrét tennivalók kapcsán elengedhetetlenül fontos, hogy az ne a helyi képviselő-testület vagy hivatal magábanvaló ténykedése legyen: a megvalósítást elindító helyi szervezetek, intézmények valós partnerségekben gondolkodjanak és törekedjenek a minél több szereplő bevonására.** Csak példaként: a rendszeres vállalkozói találkozókat kezdeményezheti a város vezetése, de bármely helyi vállalkozó vagy akármelyik civil közösség is. Nem a meghívó a lényeg, hanem az együttműködés és a közös gondolkodás folyamata. Ezért legfeljebb azoknál a pontoknál lehet jelenleg felelősöket meghatározni, amikor egy adott szervezetnek saját magára vonatkozóan kell fejlesztéseket megvalósítania. Erre jó példa a Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökség életképes üzleti modelljének kidolgozása, aminek nyilvánvalóan maga a szervezet a felelőse.

A határidők kijelölései időtávokban megtörténtek, a további részletek a megvalósításra vonatkozó döntések és elköteleződések után pontosíthatóak, az érintettek közös megállapodásai alapján.

Kitekintés – gazdasági trendek, folyamatok

Globális és európai helyzet, címszavakban:

- Az elmúlt évek lassuló gazdasági növekedése
- Globalizált gazdaság, USA, Kína, kereskedelmi feszültségek, csökkenő világkereskedelmi forgalom
- Egyre növekvő társadalmi egyenlőtlenségek és koncentrálódó tőke
- EU válaszkeresések a globalizációra, 4. ipari forradalom kihívásaira
- COVID-19 hatása, 2008-ast meghaladónak ígérkező rapid krízis

Trendek a világban:

- Lassuló világgazdasági növekedés az év elejéig
- Negyedik ipari forradalom hatása
- Hálózatos gazdaság újabb és újabb potenciáljai telnek meg tartalommal
- Globalizált gazdaság megakadása COVID-19 miatt
- Hasonló járványok várhatóak később is
- Home-office újraértékelődése, transzportok és irodapiac mérsékelődése

Folyamatok, trendek Európában

- EU szociális Európájának előnyeit korlátoosan érvényesíti a gazdaságban Európa, a szociális jogok gazdaságtámogató hatását kétségbe vonja néhány ország, köztük Magyarország, ami a kontinensen belüli migrácót fokozza
- Feszültségek és a COVID-19 kapcsán a multi cégek visszavonulásának elindulása Európába, a távoli és hosszú ellátási láncolatok rövidítése érdekében
- Újrarendeződni kezdő piacok, ami a hálózatos gazdaságot nem kérdőjelezi meg, csupán a hosszú ellátási láncok mérséklését és a munkahely, munka és magánélet fogalmainak további értelmezését segítheti elő

Globális és európai gazdasági folyamatok

Az elmúlt éveket mind globális, mind hazai szinten folyamatos gazdasági fejlődés jellemezte. Ezzel párhuzamosan volt jelen egy állandó várakozás a 2008-2009-es pénzpiaci, majd az annak hatására kibontakozott világgazdasági válság utáni újabb gazdasági krízissel kapcsolatban. Ennek háttérében egyrészt a **globálisan lassuló gazdasági növekedés állt, másrészt egyéb komoly válságjelek** is erősödtek. Mindezek eredményeképpen az elmúlt évtizedet nem csupán egy helyreálló és újra a megszokott módon működő piacgazdaság jellemezte, hanem többféle egyidejű krízis jelenléte is tagadhatatlanná vált.

A klímaváltozás komoly következményei most már valamennyi kontinensen egyértelműen megmutatkoznak. A **társadalmi és környezeti erőforrások kimerítésére elegendő figyelmet nem fordító gazdasági mechanizmusok** károkozásait a társadalom egyre szélesebb köreiben éri kritika, amelyek időszerűségére a 2020 elejére az egész világon végigsöprő egészségügyi, társadalmi és gazdasági válsághelyzet még inkább ráirányította a köz figyelmét. A COVID-19 egy váratlan és eddig nem ismert krízist okozott és olyan alapvető kérdéseket hangosított ki, amelyek alátámasztják azok véleményét, akik a jövő érdekében inkább gazdasági **fejlődést**, mintsem egyszerű **növekedést** tartanak kívánatosnak, sőt szükségesnek. Azaz: lényegi, minőségi változásokat a profit kizárólagos növelése helyett.

Ezzel egyidejűleg felerősödtek egyéb tendenciák is. Többek között a globális gazdaságra jelentős hatást téve erősítette az USA protekcionista vámpolitikáját, ami jól láthatóan megakasztotta a gazdasági növekedés globális folyamatait. Elemzők, kutatók (beleértve hazai szakembereket és műhelyeket⁴) szerint a világgazdaság lassulása mögött más folyamatok is állnak az USA és Kína szembefordulásából következők mellett, ennek ellenére **erősödik a protekcionista, nemzeti gazdaságokat újra fókuszba helyezni kívánó mentalitás**. Ennek kockázatait a szakemberek a globalizált gazdaságban egy újabb válság bekövetkezése esetén a nehezkesebb reakciókban és a nemzetállamok közötti együttműködés akadozásában látták, látják.

A gazdaság globalizált jellege nem egyszerűen a kereskedelmi lehetőségek globális jellegéből adódik, ennél sokkal mélyebb, lényegibb a gazdaság működés módjának utóbbi évekbeli átalakulása. A ma gazdaságát a **hálózati gazdaság** jellemzi. Az együttműködések, kapcsolatok, partnerségek jelentősége a gazdaság működésében és fejlődési lehetőségek szempontjából régóta nyilvánvaló. Az internet nem oka, hanem egy újabb eszköze a hálózati gazdaság eszköztárának, az online lehetőségek és az automatizálási folyamatok pedig életre keltik a lehetőségeket. Mára valójában hálózatok, és nem cégek versenye zajlik a világban. Az ellátási láncok és egymással együttműködő, összekapcsolódó szervezetek hálózatai nem újak, ami új, az a működés módjuk, online térben való jelenlétük és gyorsuló fejlődésük. Ezt hívjuk 4. ipari forradalomnak vagy ipar 4.0-nak. Mára, a 4. ipari forradalom korszakában, már egyre kevésbé, illetve egészen újszerű módokon van jelentősége a helynek, a helyszínnak, továbbá ezzel párhuzamosan felértékelődtek a kapcsolatok, a kapcsolódások. Együttműködni, közös feladatokat ellátni a világ bármely pontjáról lehet. Kétségtelen, hogy itt **új kérdéseket, illetve régieket, újra vetett fel a világjárvány**, és a válaszok egy része még csak körvonalazódik. De a jövőben erősödni látszó tendenciák sejthetőek: tovább nő a hálózati működés módok jelentősége, a hely szerepe a döntések, folyamatok, munkavégzés szempontjából visszaszorulóban, ugyanakkor a szállítandó félkész termékek, alkatrészek esetén ismét felértékelődnek a földrajzilag közeli helyek. Ennek a jelentőségét a gazdaság szereplői Kína 2019-2020 fordulóján való lezárásából értették meg. Így egyes ázsiai termelőüzemek visszaköltözhetnek Európába, ami új lehetőségeket jelenthet hazai beszállítói hálózatok számára is. A távoli szállítás, a lezáruló határok az eddigi erős hálózatosodó és helyfüggetlen piaci működés módok erősödését némiképpen megtörték, illetve újragondolandó kérdésként jelenítették meg a piaci szereplők előtt.

⁴<https://www.parlament.hu/documents/126660/1966013/KTanács+-2019-Világgazdasági+átrendeződések.pdf>

Az új válság azonban egészen más jellegű volt, mint a 2008-as, illetve más, mint amit a gazdaság szereplői ismertek eddig: a koronavírus nem ismeri az országhatárokat és a nemzetállamok fogalmát. A világ gazdasága 2020 tavaszán leállt egy időre, és a jelenlegi pillanatban senki nem tudja megmondani, mi várható a következő hónapokban, egy-két éven belül, amíg megfelelő mennyiségben nem állnak majd rendelkezésre a vakcinák. Jelen dokumentum írásakor a megbetegedettek száma meghaladja a 10 milliót, a maláriát is megelőzve a koronavírus a legnagyobb számú embert megbetegítő fertőzőbetegséggé vált. A bizonyítottan a COVID-19 miatt elhunytak száma meghaladja a félmilliót, ami az átlagos influenzajárványok halálozási mutatói fölé került már. A világ gazdaságai körében nincs most sem egységes gyakorlat az egészségügyi világkrízisre adandó gazdasági válaszok terén. Európában erősödik az a gyakorlat, amely a gazdasági és társadalmi szereplők működőképességének összehangolt fenntartására irányul, azaz az emberek méltó életkörülményeinek, ezzel összefüggésben a vásárlóerejük fenntartására is. Ezzel szemben Magyarországon kizárólag a piaci szereplők támogatására történnek lépések. Az előző világgazdasági krízis során felismert összefüggések, a gazdaságélénkítés anticiklikus beavatkozásainak szükségessége egyértelmű megerősítést nyert. Azaz: válságok idején szükséges az állami kiadások növelése, hogy a krízisek elmúltával legyen miből bevételeket szerezni. Bevételeket, amelyek egyre komolyabban igénylik a társadalmi transferek funkciójának, szerepének újragondolását, megerősítését. Hiszen már a legutóbbi világgazdasági járvány világossá tette Európában: a tőkék koncentrációja exponenciális sebességgel nő, a dolgozói szegénység növekedése megállíthatatlannak látszik, amit tovább fokoz a robotizáció terjedése. A gazdasági szereplők növekedésének feltétele azonban a fizetőképes társadalom, aminek fenntartása/megteremtése vagy az előbb írt tendenciák radikális megtörésével lehetséges, aminek hiányában azonban nem képzelhető el nagyon másképpen, csak ha az állampolgári jogon járó juttatások, az egyre gyakrabban felmerülő alapjövedelem bevezetésre/kiterjesztésre kerül. Mindkét eszköz erőteljes állami beavatkozást igényel, illetve jelent.

Ezek a jelentős társadalmi kérdések a gazdaság fejlődése szempontjából is megkerülhetetlenek, és a helyi gazdaságok szereplői számára – ha nem is a szociális transferekre vonatkozó állásfoglalásként – az élehető helyi társadalmak, szolidáris közösségek és a felelősséget vállaló cégek megerősödésének szükségességeként vetődnek fel. Mára a piaci cégek marketingjének is elengedhetetlen részévé vált a felelős társadalmi vállalkozás imidzsének megerősítése és valódi tartalommal való megtöltése, ahogyan a munkáltatói márka építése is sok szempontból felváltja a hagyományos HR-es megközelítéseket, de legalábbis kiegészíti azokat.

A helyi közhatalmi szereplők felelőssége, feladatköre a fentiekkel együttjáróan alakul és újragondolást igényel Európának ezen a pontján is.

Hazai környezet

Gazdasági környezet Magyarországon és Zala megyében

- Ipar és turizmus fókuszú gazdaságfejlesztés
- Olcsó hitelek, képzett munkaerő problémák, kifutó fejlesztési források
- Irodapiac lehetséges zsugorodása, túlfutott ingatlanpiac?
- Kisebb települések forrásvesztése és központi fejlesztési lehetőségek elmaradása

Trendek Magyarországon, címszavakban:

- Növekvő GDP 2020 tavaszáig
- Iparfejlesztési elképzelések, erős autóiipari kitettség
- Jelentős beruházások, jórészt EU-s forrásokból
- Olcsó kölcsönök, folyamatosan csökkenő vállalati adózás, de még mindig nehézkes vállalkozói ügyintézési lehetőségek
- 2020 első negyedében a régió legnagyobb gazdasági fejlődése, a krízis eddig még a legkevésbé érintette a hazai gazdaságot
- COVID hatására áprilistól visszaesések, de még a teljes hatás nem mérhető fel, optimista forgatókönyvek már idén javulást várnak, realisták csak jövő év második felétől

Trendek Zala megyében, címszavakban:

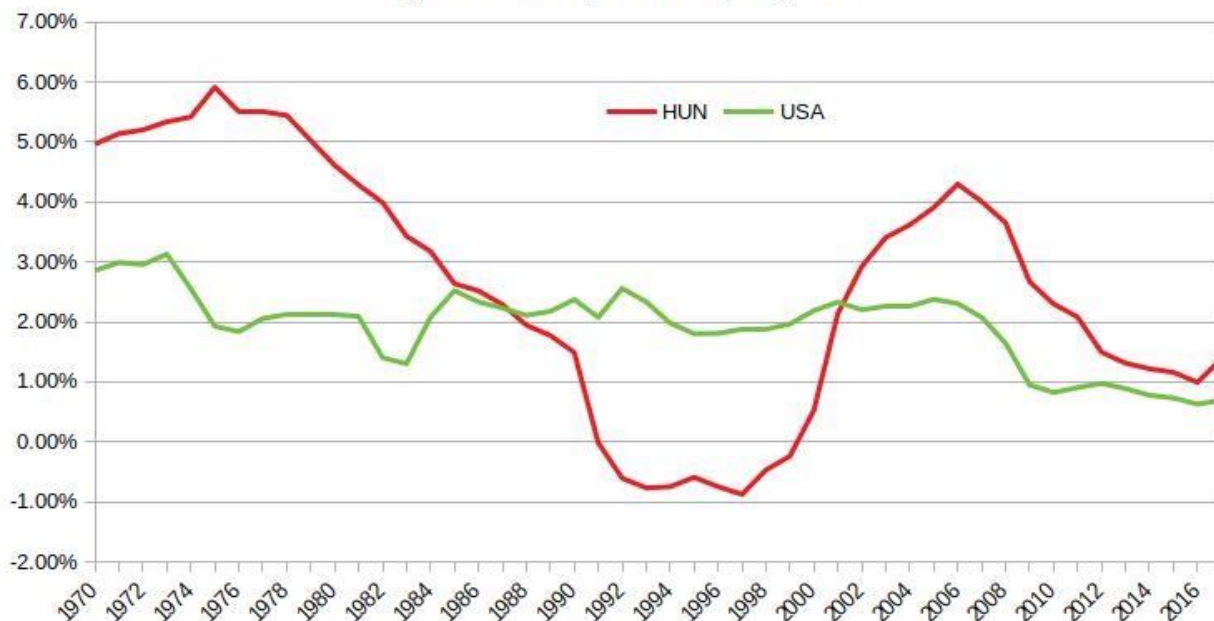
- Turizmus, ipar és jövő ágazati egyidejű fejlesztése (Zala Megye ITP célrendszere alapján, lásd későbbi ábrán)
- Forrásvezérelt tervezés a megyében, fókuszok nem igazán vannak, Zalaszentgrót helye nem világos, nincs hangsúlyos funkció (Keszthely-Zalakaros-Hévíz-Zalacsány rekreációs központ, Zalaegerszeg-Nagykanizsa járműipar, mechatronika)
- Hagyományokra épülő gazdaságot említi a megyei stratégia

Magyarország gazdasága 30 év alatt, a piacgazdasági átalakulás során rengeteget változott, és kicsi, a környezetének kitett gazdaságként növekedése eléggé együtt mozgott a környezetével, Európával és a világgazdasági trendekkel. Ha az egy főre eső GDP hosszú távú trendjeit vizsgáljuk, akkor ezen az USA-val történő összehasonlítást mutató ábrán jól látható a rendszerváltás hatása, illetve az az utáni évek változásai.⁵

⁵ Forrás: https://index.hu/gazdasag/2018/12/29/magyarorszag_listakon_2018/

Hosszútávú növekedési trend

Egy főre eső GDP, forrás: KSH, Világbank



Jól látható a hetvenes évektől egészen a rendszerváltásig tartó GDP csökkenés, majd a rendszerváltáskori bezuhanás. Ezt egy kicsi emelkedés követi 1995 után, majd 1998-as mélyponthoz egészen 2007-ig tartó növekedés következik. Ezután 2016-ig folyamatos a csökkenés, és csak itt találunk újabb fordulópontot. A mostanában gyakran emlegetett jelentős növekedés egy mutatóra érvényes erősen, ez pedig a GDP növekedése, ami – mint az első ábrán látható – meglehetősen alacsonyról indult. Az előző néhány évben a **GDP-növekedés mértéke** az, amiben európai szinten versenyképesek vagyunk néhány kelet-európai, feljövő gazdasággal, Lettországgal, Lengyelországgal, Szlovákiával. Ha azonban a gazdasági teljesítményre leggyakrabban használt mutató, a GDP

GDP-növekedés 2018 első 3 negyedében az előző év azonos időszakához képest

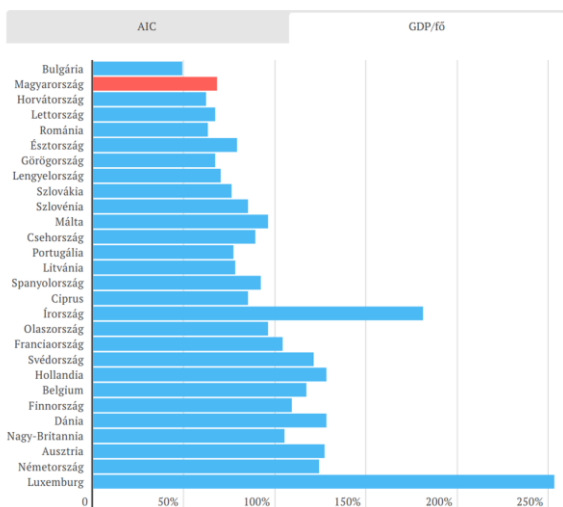


vizsgálatot vásárlóerő szempontjából vizsgáljuk, egészen más képet kapunk. Mind az egy főre eső, vásárlóerő paritáson számított GDP mind a tényleges egyéni fogyasztás mutató azt jelzik, hogy az országunk gazdasága nem túl erős és jövedelmező.

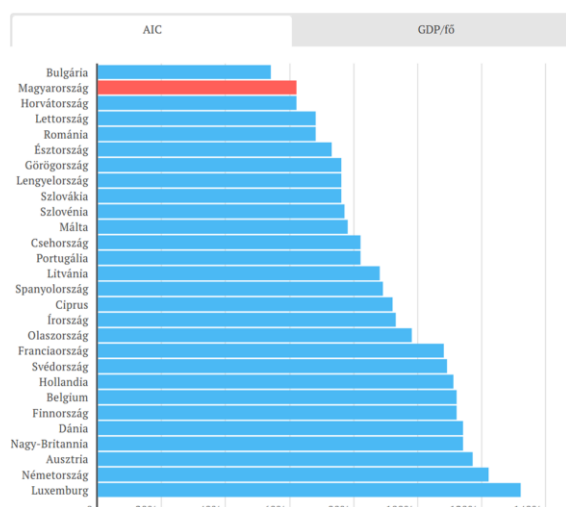
A GDP – tehát a gazdasági növekedés mutatója – alapján a világ gazdasági folyamataival együtt nő a hazai gazdaság. A növekedés üteme a környező országokéhoz hasonló, aminek mértéke akkora, hogy a jobb helyzetű európai országoktól való távolság érdemben nem csökken.

E legegyszerűbb és leggyakrabban használt mutató, a GDP mellett – mint e két ábrán látható – érdemes a gazdasági teljesítőképesség vásárlóerejét (bal oldali ábra) és a tényleges egyéni fogyasztásokat (jobb oldali ábra) is vizsgálni, amik igen alacsonyok. Az Eurostat friss adatai szerint csak Bulgáriában rosszabb a helyzet a hazainál.

Tényleges egyéni fogyasztás (ACI) és vásárlóerőparitáson számított GDP/fő az EU-ban, az uniós átlaghoz képest

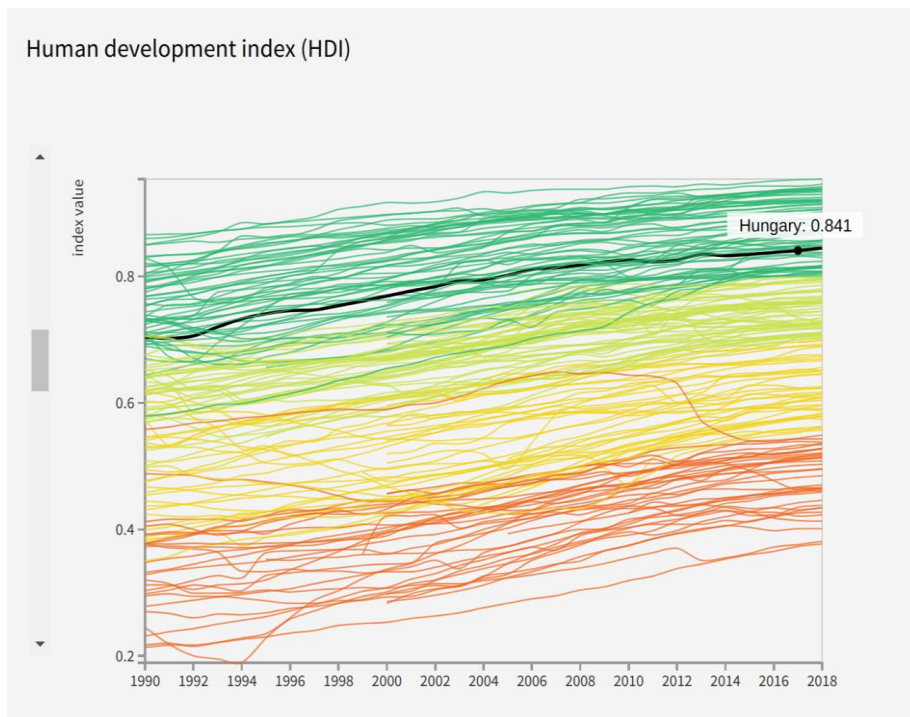


Tényleges egyéni fogyasztás (ACI) és vásárlóerőparitáson számított GDP/fő az EU-ban, az uniós átlaghoz képest



Vannak azonban mutatók, amelyek nem kizárólag a gazdasági mutatószámokat, hanem a társadalom állapotát is integrálják, az egyik ilyen leggyakrabban használt mutató a HDI, a humán fejlettségi mutató. Ez a várható életkor, iskolázottság, tehát fontos életminőségjelzőket integráló mutató alapján látható, hogy elmúlt évtizedekben bár lassan, de javul a hazai életszínvonal.⁶

A magyarországi GDP tehát továbbra is jelentősen elmarad a fejlett európai országokéhoz képest, a nagyon alacsonyról induló értékek miatt a GDP növekedés üteme az, ami növekvő, akárcsak a HDI.



Utóbbi bár nő, nem kiemelkedő, és jelentősen elmarad a környező és hasonló helyzetből indult országokhoz képest, akárcsak a vásárlóerő paritáson mért GDP is.

A hazai gazdaságot az **ipar** teljesítménye, ezen belül is az **autóipar és az ehhez kapcsolódó export** húzza már régóta. Az elmúlt évek GDP növekedése, a mögötte álló uniós

⁶ Az adatok és a színes grafikon forrása: <http://hdr.undp.org/en/data>

fejlesztési forrásokból megvalósuló építkezések nem hoztak minőségi változást sok területen, beleértve az oktatás, felsőoktatás, egészségügy és egyéb területeket. A gazdaság szerkezete nem változott, az egyenlőtlenségek nem mérséklődtek, illetve a lakosság iskolázottsága, rugalmassága, alkalmazkodóképessége is lassan változik.

A mostani időszak éppen egy olyan válsághelyzet, amelynek időpontjában jelentős állami támogatások elérését is lehet remélni, de ezek hosszabb távú elérhetősége több mint kétséges.

2019-2020 fordulóján a nagyvállalatok lényegesen kisebb gazdasági növekedésre számítottak az idei évben, mint a kormányzat, és ezt is erősen megtörte a koronavírus járvány. A járványra, és az azt követő gazdasági kényszerleállásra a jellemző európai reakcióktól eltérő hazai válaszok születtek. Alapvetően csak a gazdaság szereplőinek kínált pénzügyi segítséget a kormányzat, ami komoly életminőség csökkenéshez vezethet a munkanélküliség megugrásával, sok ágazatban a bérek csökkenésével, és a bizonytalanság miatt rengeteg elhalasztott vásárlási, befektetési döntés miatt.

Az országos helyzettel együtt mozog a megyei is. **Zala megye** gazdasági mutatói, annak ellenére, hogy az ország egyik legfejlettebb régiójában fekszik, korántsem kiugróak, sőt. Földrajzi fekvésének tudható be, hiszen az autópályák éppencsak érintik a megyét, az országhatár, a jelentős turisztikai potenciált kínáló Balaton is a megye határain fekszenek. Nincsenek nyilvánvalóan kínálkozó fejlesztési irányok és lehetőségek, amikre építve egyértelmű csapásirányok lennének megjelölhetők a helyi gazdaság számára. A megyei fejlesztések prioritásai is ezt a bizonytalanságot tükrözik.



Zala megye Integrált Területi Programjának (2018. november 15.) fejlesztési prioritásai

A kijelölt célok értékválasztások: a hagyományok tiszteletének és az együttműködésnek a fontosságát hangsúlyozzák. Ezek olyan értékek, amikkel tökéletesen lehet azonosulni a térség, illetve Zalaszentgrót városának gazdasági fejlődési, fejlesztési lehetőségeiről gondolkodva. A megyei stratégia ugyanakkor inkább tartást kínál, mint világos kapaszkodókat a helyi gazdaságfejlesztés számára.

A hazai, túlzottan forrásvezérelt fejlesztéspolitikai gondolkodásmód is inkább csak korlátokat jelenthet a térség számára, hiszen a megyei fejlesztések olyan ipari kulcspontokhoz kapcsolódnak, amelyekre való rácsatlakozás Zalaszentgrót távolsága és a kistelepülések elszigeteltsége okán kevésbé reális. **Emiatt, az értékrendek megtartása mellett önálló, egyedi arculat kialakítása jelenthet előrelépést Zalaszentgrót gazdasági fejlődése számára.**

Potenciálok

A globális és európai, illetve a hazai és térségi folyamatokból az alábbi lehetőségek erednek:

- Az elmúlt évek gazdasági folyamatait megakasztotta a világjárvány, ami vállalati és egyéni vélekedések és döntések tömegeinek újragondolását eredményezte
- Megindult egyes offline termelőtevékenységek és részben a kiszereződött online tevékenységi körök visszatelepülése Ázsiából Európába
- Home-office megnövekedett potenciálja (beleértve digitális nomádokat) újabb lendületet kapott
- Egyediség egyre erősödő felértékelődése tapasztalható
- A COVID-19 után újabb lendületet kapott a bio- és helyi termékek eddig is zajló folyamatos felértékelődése

Zalaszentgrót gazdasága

Zalaszentgrót, címszavakban:

- Igazán kisváros, gazdasága nehezen értelmezhető a vonzáskörzete nélkül
- Csökkenő és idősödő népesség a városban
- Ipari, mezőgazdasági és szolgáltatási szektorban egyaránt működnek helyi vállalkozások

Zalaszentgrót térsége, címszavakban:

- A Zala völgye egy földrajzi, tájegységi, kulturális és valós együttműködések által is értelmezett egység
- Három megye (Zala, Vas és Veszprém) találkozási pontja, ami akár erőforrás is lehetne (közös, megyei szintű fejlesztések), ami azonban nem aknázódik ki, illetve több esetben akadályozó tényező (pl. a Sümeget is bevonó turisztikai fejlesztéseket akadályozza, hogy az e célt szolgáló TOP-források megyék között nem átjárhatóak)
- A központi település egy országhatároktól távol lévő kisváros
- Ugyanakkor közel azonos távolságra a környékbeli nagyobb városoktól és a Balatontól
- Évtizedes tapasztalatok hálózatos együttműködések terén, amit nem tudatosítottak és nem fordítanak helyi gazdasági erőforrássá a helyi piaci szereplők

Zalaszentgrót

A város Zala megye északi részén (Nyugat-Balaton régió), Keszthelytől és a megyeszékhelytől, Zalaegerszegtől mintegy 30 km-re található. Zalaszentgrót a nyugat és közép-Dunántúl határán, a Balaton északnyugati csücskének közelében, a Zalai dombság területén fekszik. A település a Zala folyó mellett elterülő változatos domborzati viszonyokkal rendelkező térségben található. Bár Sümeg és Zalacsány felől egyaránt jól megközelíthető, autópálya, első- és másodrangú főútvonal nem érinti, ezért közlekedés-földrajzi helyzete viszonylag kedvezőtlen.

A város 2019. évi lakosságszáma 6.442 fő volt. A város demográfiai helyzete csökkenő tendenciát mutat. Demográfiai érdekes jelenség, hogy mind a beköltözők, mind az elköltözők aránya emelkedő tendenciát mutat a közelmúltban, de a város számára a mérleg negatív: minden évben többen vándorolnak el a településről, mint ahányan beköltöznek. Az elvándorlás egyik oka a térségi munkaerő-elszívó hatás, amely a turisztikailag frekvenciáltabb települések felé irányítja a lakosságot.

A város honlapján is elérhető rövid gazdaságtörténeti összefoglalás szerint a II. világháborút követően 1946-ban a Zalaszentgrót és Vidéke ÁFÉSZ, 1947-ben a máig működő Uniferro Ipari Szövetkezet alakult meg, utóbbinak termékeit több alkalommal is BNV-nagydíjjal tüntették ki. 1949. április 7-én hét helyi iparos megalakította a Rekord Ruhaipari Szövetkezetet. Rá két évre, 1949-ben a Faipari Szövetkezet kezdte meg működését, a cég asztalos- és faipari bútorok gyártásával foglalkozott. 1952-ben előbb a Göngyölegellátó és Forgalmazó Szövetkezeti Vállalat, 1968-ban pedig már a Zala Megyei Zöldség-gyümölcs Kereskedelmi Vállalat hallat magáról. Az 1928-ban alapított Vajüzem 1945 után a Zala Megyei Tejipari Vállalat Zalaszentgróti Sajtüzemévé vált. Az 1920-ban létrehozott Téglagyárról azt lehet tudni, hogy 1945 után Zalaszentgróton és a környéken óriási igényeket elégít ki. 1957-ben létesült a Zalaszentgróti Építőipari Vállalat, amely cég épületei által hagyott nyomot Szentgróton.

A Keszthelyi Agrártudományi Egyetem Tangazdasága Zalaszentgróti Állami Gazdaság néven 1949-ben 182 holdon alakult meg, amely később 6.000 hektáron gazdálkodott. Ugyanekkor alakult meg az Új Barázda Mgtsz is. Alaptevékenysége a növénytermesztés és az állattenyésztés volt, de foglalkozott lemezfordók és tárolóedények készítésével is. A Megyei Sütőipari Vállalat megnyitotta zalaszentgróti gyáregységét, s a Tüskeszentszéki Malom is – liszt és keveréktakarmány előállításával – megkezdte működését. 1989 után a korábban működő állami vállalatok, szövetkezetek javarészt átalakultak rt.-vé, kft.-vé. Néhány ipari vállalkozás (mint például a Sajtgyár vagy a Téglagyár) végleg bezárta kapuit, a cégek többsége azonban, alkalmazkodva a kor minőségi követelményeihez, termelékenység mutatóihoz és általában az igényekhez – immár új tulajdonosi szerkezet keretében – folytatta az alaptevékenységét. A mezőgazdaságra az egyéni gazdálkodás lett a jellemző. Itt üzemelt sokáig Kelet-Közép-Európa legnagyobb, 97 százalékban exportra termelő éticsiga-feldolgozó üze, amely révén Zalaszentgrót nemzetközi hírnévre tett szert. Mára tevékenységét Romániába telepítette át a francia cég. A térségben, így Zalaszentgróton is fontos szerepet tölt be a **gyógy- és ásványvíz**. Az itt található víz kiváló minőségű. 2002-től a szentgróti kútból nyerik a NaturAqua ásványvizet – a Coca-Cola termékcsalád tagjaként.

Zalaszentgróton 2018-ban összesen 1.354 gazdasági szervezetet, ezen belül összesen **1.258 vállalkozást** tartottak nyilván a hivatalos statisztikák. Ebben az évben eddig mindössze 21

vállalkozás szűnt meg. A működő vállalkozások ágazati és egyéb jellegzetességei mentén a város gazdaságának nincs kifejezetten karakteres arculata.

Nem nyereségorientált helyi szervezetek, 2018.

Civil szervezetek	42
Nonprofit szervezetek	47
költségvetési szerv és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek	11
Regisztrált nonprofit és egyéb nem nyereségérdekelt szervezetek	83
Regisztrált nonprofit gazdasági társaságok	1

A 297 őstermelő mellett 2 agrárgazdasági szövetkezet működik a térségben. Az egyéni és társas vállalkozások körében is találhatóak agrárvállalkozások, valamint nagy arányban szolgáltatók is az ipari cégek mellett. 2018-ban 346 egyéni vállalkozót tartottak nyilván a városban.

Egyéni vállalkozók	346
Főfoglalkozású egyéni vállalkozók	218
Mellékfoglalkozású egyéni vállalkozók	115
Nyugdíjas egyéni vállalkozók	13

Több mint ezer olyan ember él a városban, akik adószámos magányszemélyként, jellemzően szállás bérbeadást vagy szellemi munkákat végeznek, de nem vállalkozásként végzik tevékenységüket. Fontos látni, hogy a nagy számú regisztrált vállalkozás igen nagy hányadát teszik ki ezek az emberek, akik magukat minden bizonnyal nem is tekintik vállalkozóknak!

Önálló vállalkozók	1086
Főfoglalkozású önálló vállalkozók	348
Mellékfoglalkozású önálló vállalkozók	481
Nyugdíjas önálló vállalkozók	257

A profitorientált társas gazdálkodási formák is jelen vannak a térségben, 5-5 szövetkezet, illetve közkereseti társaság működik. A többi cégre vonatkozó adatokat a táblázat mutatja.

Jogi személyiségű vállalkozások	171
Korlátolt felelősségű társaságok	111

Betéti társaságok	49
Részvénytársaságok	1

A helyi gazdasági szereplők foglalkoztatási potenciáljáról is képet alkothatunk, a gazdasági szereplők foglalkoztatotti létszámai alapján. Az első fontos információ ennek kapcsán az, hogy Zalaszentgróton az 50-250 főt foglalkoztatottal működő közép- és nagyvállalkozásokból 3 található mindössze, és nagyvállalat nincs jelen a városban egyáltalán.

	Regisztrált vállalkozások száma	Regisztrált társas vállalkozások száma
0 és ismeretlen fő	176	74
1-9 fő	1.056	75
10-19 fő	12	10
20-49 fő	11	10
50-249 fő	3	3

Mára a legjelentősebb helyi vállalkozások köre, amelyek megbecsülendő helyi adót fizetnek, a következő táblázatban találhatóak. További listák a mellékletben találhatóak.

AGROFOR ZALA KFT.	GRÓMED GYÓGYSZERTÁR BT.	Mazzag Albert Ev.
BACHMAIER SAFETY KFT.	GRÓT GASTRO KFT.	OTP BANK NYRT.
CERCUS FA ÉS FÜRÉSZÁRU BT	GRÓTI PÉKSÉG KFT	SH REKORD KFT.
COCA-COLA HBC MAGYARORSZÁG	GRÓTI TRAFIK BT.	Sinka Imréné Ev.
CZIMBETON KFT.	HALEX 3 KFT.	SMH WOODINVENT KFT.
DR. SZABÓ AGROKÉMIAI KFT.	K&H BANK ZRT.	TIKU HUNGARY KFT.
EFFEBI KFT.	KÉTTARBUZA KFT.	TÜSKE ITAL BT.
FIÁKER GASTRO KFT.	LASKAY KFT.	VÁSÁRTÉR BT.
GELATO-ICE KFT.	MAGYAR POSTA ZRT.	ZALA-CEREÁLIA KFT.

A város legjelentősebb foglalkoztatója hosszú időn át az Imofi Kkt volt, amely zalaszentgróti üzemében – a mintegy 300 dolgozója segítségével – több, mint 700 tonna, elsősorban a térségben összegyűjtött csigát dolgozott fel francia recept szerint. Bár a tevékenysége jelentős szezonális

mutatott, májustól szeptemberig tartó időszakban komoly foglalkoztatási potenciált jelentett elsősorban az itt élő képzetlen lakosság számára. Mostanra már csupán a hűtőüzem működik.

Mára a város egyik legjelentősebb helyi vállalkozása a Coca-Cola HBC Magyarország Kft. maradt, amely itt nyeri és palackozza a Naturaqua ásványvizet. A rendszerváltás előtt létrejött fémipari vállalatok többsége megszűnt, napjainkra mára csak az Uniferró Kft. tevékenykedik. Befejezte működését a Zalaszentgróti téglagyár is. A **faipari** ágazat – azon belül is a bútorgyártás – azonban folyamatosan fejlődik. A Bíbor Fa Bt elköltözése után olyan cégek erősödtek meg, akik nemzetközi piacra is termelnek, mint például Béres Asztalosmester vagy Varga Krisztián. A **ruhaipar** jelentősége is számottevő volt, napjainkra azonban csupán két varroda működik Zalaszentgróton, az SH Rekord és az EFFEBI Kft.

A térségre **hagyományosan jellemző a mezőgazdasági termelés**. Az adottságok nem jók, a földek AK értéke 13-21-ig terjed, de átlagosan 16 AK. Mégis jellemző a szántóföldi növénytermesztés, a gabonafélék a takarmánynövények és a gyümölcsfélék – elsősorban alma – termesztése. A talajadottságok (kötött agyagos) miatt a gyökérnövények termesztése csak kiskertekben az önellátást szolgálva jellemző. A szőlészet azonban évszázados hagyományokra tekint vissza.

Az **élelmiszeripar** mindig fejlett és nagy jelentőséggel bírt a térségben. A keleti piacok összeomlása, valamint a multinacionális cégek hazai megjelenése azonban elsősorban a zöldség- és gyümölcsfeldolgozást, a borászati üzemeket, a kisebb vágóhidakat, a tejipari feldolgozást érintették hátrányosan. Az ágazat legjelentősebb cégei jelenleg a malomiparban működő Zala-Cereália Kft, és a növényvédelemben a Dr. Szabó Agrokémia Kft.

A szelíd és gasztroturizmus csak térségi szinten értelmezhető, kitörést a térség egyedi arculatát megmutatni képes turisztikai attrakciók és csomagok jelenthetnek. Ezt felismerve jöttek létre a térségi turisztikai fejlesztéseket átfogó ernyőszervezetek, a Zalai Borút Egyesület, a Nyitott Porták, és a kapcsolódó szerveződések, amelyek a természeti értékekre és helyi termékekre alapozva kínálnak komplex turisztikai csomagokat. Törekvéseiket erősíti, hogy a városnak vannak komoly ismertséggel bíró vendéglátóhelyei, kiemelten a Fiáker Vendéglő.

Jelentős a térségben a város saját termálfürdője, a Szent Grót Fürdő, illetve az elmúlt időszakok változó kínálatokkal jelentkező fesztiváljai, a közelmúltban a Zalavölgyi Kultúrtivornya, a régi-új Puszika-Oszika, és a Grót Trapp. A kultúra hagyományosabb értelmezéséhez ragaszkodók a szobrásztelep és a helyi zenészek körében találhatnak élményeket.

A város és a környező kistelepülések gazdálkodói döntően mikrovállalkozásokat működtetnek, amelyek között néhány növekedőben lévő, nemzetközi piacokra lépő, sőt, innovatív, XXI. századi cég is megjelent, mint például az automatizálással foglalkozó Haris Digital Engineering Kft.

A helyi adók fajtái Zalaszentgróton⁷:

Építményadó lakásra	500, 300 Ft/év
Építményadó nem lakásra	nincs
Telekadó	80, 50, 40 Ft/m ²
Magánszemélyek kommunális adója	8000 Ft/év
Idegenforgalmi adó	250 Ft/éj
Állandó jellegű tevékenység iparűzési adója	2.00%
Ideiglenes jellegű tevékenység iparűzési adója	5000 Ft/nap
Települési adó	nincs

A 2020-as költségvetésben 328 millió forintos bevételt remél a város a helyi adókból, ami a koronavírus járvány és a kormányzati döntések (önkormányzati adóbevételek elvonása) miatt vélhetően jelentősen csökkenni fog.

Komoly probléma egy, a városban vállalkozni tervező érdeklődő számára, hogy a „Zalaszentgrót helyi adó” keresésre különféle gyűjtőportálok adnak csak találatot, a város honlapján mindösszesen a bejelentő nyomtatványok találhatóak meg. A honlap keresőjébe írva a „helyi adó rendelet” kulcsszavakat nem az egységes szerkezetbe szerkesztett szabályozás jelenik meg, hanem csupán annak utolsó, valamely pontot eltörlő módosítása. Így semmi nem tudható meg a helyi, a vállalkozásokat érintő adókról. Ennek a problémának a jelentősége a vállalkozási mikroklímával foglalkozó bekezdésnél kerül kifejtésre.

Infrastrukturális adottságok

A városban vállalkozási infrastruktúrájának főbb elemei az ipari park, a hűtőház, továbbá eladó és kiadó üzlethelyiségek, telkek.

A város elhelyezkedésének további gazdasági következményei:

- messze van a megye határ menti régióitól, ahol dinamikusabb a gazdasági fejlődés,
- a város piaci felvevő ereje viszonylag csekély, mivel alacsony a fizetőképes kereslet
- közlekedési főút nem érinti a térséget, sőt a vasúti forgalom is leállt.

⁷ Forrás: <http://helyiadozas.hu/zalaszentgrot>

Zalaszentgrót térsége – a Zala völgye

A járási székhely, Zalaszentgrót város a kistérség központi pontja. A városban kormányhivatal működik. Zalaszentgrót saját erőből vállalta a szakellátást biztosító és térségi feladatokat is ellátó Egészségügyi Központ működtetését, amelyhez évről-évre nagyobb összeget rendel a NEAK finanszírozáson felül. A lakosságnak szolgáltatást nyújtó intézmények egyben a térség lakosságának is a rendelkezésére állnak, melyek működtetésére az önkormányzat különös gondot fordít. Zalaszentgrót gazdasági, kereskedelmi, művelődési vonzása a térségben érvényesül.

A térségben a mezőgazdasági vállalkozásokon túl minden településhez tartozik zártkert, szőlőhegyek és gyümölcsösök, aminek köszönhetően több évszázados **szőlőtermesztési és borkultúrával** rendelkezik a terület, egyre erősödő hírnévre szert tevő helyi pincészetekkel. Napjainkra kialakult egy sajátos birtokszerkezet, mikor egy-egy nagyobb termelő felvásárolta a birtokokat. A Zalához közel eső területeken nagy mennyiségben öntözéses gazdálkodással termelnek burgonyát. A környékbeli vállalkozások között a mezőgazdasági termeléshez és a turisztikai szolgáltatásokhoz kapcsolódóan együttműködő hálózatok jöttek létre. A Nyitott Porták Zalavölgye Hálózat folyamatosan bővül és közös marketingjük az egyik leginkább látható környékbeli vállalkozói klaszterre segítette őket.

Regisztrált vállalkozások száma foglalkoztatottak száma szerinti bontásban

2016. év adatai szerint a Zalaszentgróti járás 20 településén regisztrált vállalkozások száma és a foglalkoztatottjaik száma alapján e vállalkozások nagysága látható a következő táblázatban.

2016	Regisztrált vállalkozások száma	0 és ismeretlen foglalkoztatott	1-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő
Zalaszentgróti járás	2.592	296	2.247	28	11	10

A fenti számokból látható: a városhoz hasonlóan a Zalaszentgrót környéki kisebb településeken sincsenek jelen komolyabb foglalkoztatási potenciállal rendelkező nagyobb vállalatok. A városkörnyék településeinek gazdasági tevékenységei hasonlóak a zalaszentgrótihoz, a mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységek mellett a szőlészet, borászat, szálláshely és vendéglátás és egyéb szolgáltatások vannak jelen. A környék élelmiszerfeldolgozással, termeléssel és falusi turizmushoz kötődő tevékenységekkel foglalkozó vállalkozási egyre inkább keresik az együttműködési lehetőségeket.

Amiért a gazdaság van – helyi társadalom

A stratégia megalapozását szolgáló online kérdőívre válaszoló gazdasági szereplők döntő többsége úgy nyilatkozott, hogy azért itt működteti a vállalkozását, mert itt él és mert szeret itt élni. Ez egy olyan fontos szempont, amit időnként elfelejtünk, amikor gazdaságról esik szó.

Fel sem lehet sorolni, mennyi közelmúltbéli vagy jelenlegi program, kezdeményezés, mi minden lehet vonzó bárki számára, hogy ide jöjjön, akár ide költözzön. Vagy ide költöztesse a cégét. De legalábbis ide fektessen be. Csak pár példa erre, a város és környéke múltbéli, részben már megszűnt, de meghatározónak tekinthető kezdeményezéseiből:

- szobrásztelep
- ifjúsági programok
- hazatérők
- térségi együttműködések
- fesztiválok (Kultúrtivornya, Grót-Trap stb)

A város társadalma és vezetői sok olyan dolgot tettek az elmúlt években, ami a városért, az itt élőkért történt. Gyakran tekintenek rá úgy, mint kiadásokra, és kevésbé úgy, mint olyan lehetőségekre, amivel a gazdaságnak is arcot adhatnak, ami segíthet kialakítani egy olyan város és térség imidzsét, amely vonzó a vállalkozók számára is. Ezek a helyi társadalmi erőfeszítések a helyi gazdasági potenciál bővítésének, a jobb vállalkozási ökoszisztéma kiépülésének, a közbizalom erősítésének, ezáltal is a hálózati gazdaság és a 4. ipari forradalom világába való átlépés kulcselemei. Feltéve, ha akként is tekintünk rájuk.

Eközben sok olyan hiányosság is elmondható, amelyek nem a szándék hiányából, sokkal inkább a kialakulatlan rendszer miatt állnak elő.

A városban és a térségben is igen sok aktív, a város és a Zala völgyének jó hírét is keltő vállalkozás működik. Jelenleg nincs olyan felület, ahol megjelenhetnek, ahol közösen láthatóvá válhatnak, miközben a város számára nehézséget okoz saját láthatósága, városmarketingje, különösen a hatalmas tömegben elvesző kisvárosi és térségi turisztikai kínálat célt is érő megmutatása. A helyi és környékbeli, sokak által szerte az országban és világban már ismert helyi vállalkozásokról nincs információ a város vezetésénél, csak a személyesen is ismert szereplőktől, szereplőkről⁸. Az évenkénti újrakezdéseken túl nincsenek rendszeres, átlátható, formalizált, nyilvános egyeztetési alkalmak és kétirányú kommunikációs csatornák a város vezetése és gazdasági élet helyi szereplői között.

⁸ A mellékletben szerepel néhány olyan vállalkozás neve és linkje, amelyek jelentős aktivitást fejtenek ki a közösségi médiában és a velük való együttműködés és közös erőfeszítések a helyi kedvező vállalkozási ökoszisztéma kiváló, élő bizonyítékaiként működhetnek.

Zalaszentgrót helyi gazdaságfejlesztése – múlt és jelen

Zalaszentgrót helyi gazdaságfejlesztés, múlt és jelen címszavakban

- Stratégiák, fejlesztési programok reálisnak tűnő célkitűzésekkel, szervezeti, megvalósítási és együttműködésekben alapuló megvalósíthatósági potenciál pontosítása nélkül.
- Együttműködés és fogadókészség:
 - Zala Termálvölgye Egyesület, LEADER fejlesztések
 - SOPRO szociális gazdaság fejlesztését érintő együttműködések, társadalmi vállalkozások felkészítése és a helyi gazdasági szereplők fogadókészségének és együttműködési hajlandóságának a feltárása történt meg pár éve, ami egy jelen lévő nyitott vállalkozói kört jelzett.
 - Nyitott Porták Zala Völgye együttműködések – a mezőgazdasághoz kapcsolódó helyi vállalkozások hálózata.
- A gazdaságfejlesztési szándékok valódiságát jelző kezdeményezések, mint az évindító polgármesteri köszöntő a helyi gazdasági szereplőkkel és együttműködési szándékok deklarálása.

Zalaszentgrót gazdasági szereplőinek véleménye címszavakban

- A tervezési folyamat során vállalkozói és ifjúsági fórum is segítette a közös gondolkodást.
- A helyi gazdaságról, saját vállalkozásairól és elképzeléseikről készült kérdőívet az elméletileg működőnek feltételezhető közel 500 regisztrált vállalkozó közül 2020. július 2-ig 29-an töltötték ki.
- A válaszolók döntő többsége mikrovállalkozás, de 1-1 kis- és középvállalkozás is reagált.
- A helyi, válaszoló vállalkozók döntő többsége azért van itt, mert ide köti a múltja és a családja, és közel felük szeret itt élni. Ez erős kötődés, lokálpatriotizmus, ami összevetve azzal, hogy mindössze ketten utasították el a helyi gazdaságról szóló közös gondolkodás lehetőségét, komoly potenciált jelent a helyi gazdasági együttműködések számára. Ezt egy kulcselemnek tartjuk.
- A válaszadók legalább kétharmada tervez fejlesztéseket, ami kulcselem a helyi befektetések kapcsán, hiszen az újrabefektetők a helyi gazdaság legfontosabb szereplőinek számítanak, és külső nagybefektetők hiányában kulcsfontosságúak.
- Több mint a válaszolók felét megütötte a koronavírus, kisebbségben vannak azok, akiket nem érintett, és senki nem jelezte, hogy pozitív hatást élt volna meg.
- A vállalkozók nyitottak a helyi együttműködések iránt és részt vennének közös megjelenésekben, és érdeklődnének helyi vállalkozásfejlesztési szolgáltatások iránt is.

Legfőbb megállapítások címszavakban:

- A térség kicsi, egyrészt „mindentől távol”, másrészt az itt élők és vállalkozók számára fontos hely.
- A helyi gazdaság szereplői szinte kizárólag mikrovállalkozások.
- Közben mindenki ismer mindenkit, a gazdasági partnerségek, közös kommunikáció, nyitott eszmecserék hiányoznak, a szó mindkét értelmében: nincsenek, pedig a helyi vállalkozások örülnének, ha lennének.

Helyi gazdaságfejlesztési elképzelések

A közelmúltban több helyi terv, stratégia, program is készült, amelyekben megfogalmazódtak a helyi gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó elképzelések. Ezek részben a hazai forrásvezérelt tervezési logika miatt várható fejlesztési forrásoknak „ágyaztak meg”, más részük valós helyi igényeket, néhol inkább vágyakat jeleznek.

A Térségi foglalkoztatási program 2011. céljai között szerepel a térségi versenyképesség javítása:

- Helyi vállalkozásokat segítő szolgáltatások
- „Zalai termálvölgy” komplex turisztikai program
- A térségi KKV szektor infrastruktúrájának fejlesztése
- Helyi termékek fejlesztése
- Térségi mezőgazdaság és vidékfejlesztés
- Információs társadalom kiteljesítése a térségben
- Élhető környezet kialakítása

Zalaszentgrót Város Önkormányzat Képviselő-testületének Gazdasági Programja 2020-2024. között az önkormányzatok kötelező programalkotásaként született meg 2020 tavaszán. Ebben a kisváros szűkös mozgásteréből adódóan erősen az önkormányzatok kötelező feladataira került a hangsúly. Ez érthető, hiszen a város önként vállalt feladatai, mint például szakrendelő működtetése, amelyek nagyon komoly életminőség javulást és a helyi társadalom, így a felelős gazdasági szereplők számára is vonzó környezetet biztosítanak, már kifizetik az önkormányzat költségvetését. Azonban vannak olyan fejlesztések, célkitűzések a programban, amelyek előremutatóak. Ezek abba az irányba mutatnak, hogy a város képes legyen a helyi gazdasági szereplők számára elfogadható vállalkozási mikroklimát teremteni, lehetőségeihez mérten, ugyanakkor legyenek fejlesztések, akár csak jelzés értékű vállalkozások, amelyek különösen a fiatalok vonzását, visszavonását, megtartását célozzák. Ezeknek a céloknak az elérését szolgálják, különösen, a nevesített teendők, amelyeket fókuszáltan összegyűjtünk

Városi működőképesség és fejlődés biztosítását szolgáló lépések:

- **Városrehabilitációs fejlesztések** a városi bérlet-kínálatot is érintik, ami a gazdasági szereplők számára lehetőséget kínálhat fiatal családok térségbe költöztetésére. A városi környezet megújítása és karbantartása – beleértve a zöldterületeket – jelentős életminőséget javító tényező, ami a modern vállalkozás-telepítési döntéseknél egyre előrébb kerülő szempont.
- A helyi vállalkozások **munkaerő igényének kiszolgálását segítő** a város együttműködik a munkahelyeket teremtő cégekkel, informál és kapcsolatokat épít. Ehhez kapcsolódóan jelentős erőfeszítéseket tesz a helyi információk célbajuttatása terén, és itt fejlesztéseket tervez. Különösen a **fiatalok** városba, térségbe vonzása és megtartása a fő motívum.
- A helyi fejlesztések, pályázatok átlátható megvalósítása érdekében létrehozta a város a Zalaszentgrótiért Kft-n belül a **Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökséget**. A szervezet alapvetően és elsősorban az önkormányzat saját projektjeit menedzseli, de tevékenysége hatással lehet a helyi együttműködésekre, a helyi vállalkozói mikroklíma változására.

Vállalkozói mikroklíma javítását szolgáló teendők:

- Nem csak a gazdaság szereplői számára fontos a nyilvánosság tájékoztatása és minél szélesebb körű megszólaltatása, ezért kiemelt figyelmet fordít az önkormányzat ennek fejlesztésére. Jelen stratégiával egy időben készül az **információs és kommunikációs stratégia**, ami közvetlen és gyorsan érzékelhető változásokat hozhat ezen a területen.
- Város térségi vonzásközpont szerepének való megfelelés erősítése a helyi gazdaság szempontjából is kulcskérdés. A város méretéből adódóan egy-egy helyi vállalkozás felvevő piaca nem tud megállni a település határánál. Ennek érdekében civilekkel való **együttműködés, térségi léptékű információs és kommunikációs rendszer**, a vállalkozásokat is szolgáló térség- és városmarketing biztosítása.

Fiatalokra irányuló döntések:

- Városi **bérlet-kínálat és Fecskeház** program, a fiatal családok lakhatásának támogatására, itt tartására, ide vonzására.
- Elsősorban a kezdő és fiatal vállalkozók indulásának támogatására **közösségi munkahelyek és irodák, vállalkozói inkubátorközpont** létrehozása.
- A fiatalok **állampolgári és vállalkozói kompetenciáit** fejlesztő folyamatok megvalósítása, illetve ezt – következetesen egymásra építő módon – magában foglaló projektek megvalósítása.

A város 2015-ben készült **Integrált Települési Stratégiájának** jövőképe szerint:

„Zalaszentgróton a stabil, kiszámítható gazdasági növekedésre alapozva a város népességmegtartó ereje nő, a megvalósult fejlesztések révén egy vonzó, élhető városi környezettel rendelkező, a táji

értékekre és fenntartható gazdaságfejlesztésre alapozó település működik magas szintű közszolgáltatásokkal, amely a rövid élelmiszerláncok kialakításával és működtetésével a hasonló nagyságú és helyzetű települések számára mintaként szolgálhat.”

Átfogó célokként a következőket határozták meg:

- Élhető település
- Befektetési célpont
- Jelentős turisztika desztináció
- Térségi központ.

(Az ITS részletesebb célmeghatározásai a mellékletben találhatók.)

Az elmúlt években valamennyi fejlesztési dokumentum határozottan megfogalmazta a következő kulcselemeit a város fejlesztésének:

- Megfelelő városi környezet kialakítása, értve ezalatt mind az épített, mind a zöld környezetet, város és környéke együttműködését és kommunikációs, információs fejlesztéseket
- A helyi társadalom és gazdaság számára egyaránt kulcsfontosságú a fiatalok itt tartása, ide vonzása és a nekik segítséget kínáló lehetőségek (lakhatási, képzési, tanácsadási stb.) fejlesztése
- Turizmushoz kapcsolódó együttműködések és fejlesztések, különösen a fürdőhöz kapcsolódó lehetőségek körének bővítése

Rendelkezésre álló eszköz és intézményrendszer

Rendelkezésre állnak:

- helyi rendeletek,
- együttműködésre nyitott helyi önkormányzat és politikusok,
- fecskeházak,
- ipari park,
- hűtőház.

Hiányosságok, nehézségek:

- A helyi vállalkozókról, vállalkozóknak és vállalkozásokat segítő információs és kommunikáció alapvető megújítása
- Helyi rendeletek és vállalkozások számára releváns információk elérhetővé tétele online módon

- Rendszeres helyi döntéshozói és vállalkozói formalizált eszmecsere
- Vállalkozókat érintő, érdeklő információk, hírek becsatornázása
- Vállalkozói hálózatépítő, informáló találkozók, reggelik
- Fejlesztési ügynökség fenntartható üzleti modell mentén végzendő helyi gazdaságfejlesztési tevékenysége
- Helyi fejlesztési ügynökség koordinálásában vállalkozásfejlesztési szolgáltatások

Ahogy a helyi gazdasági szereplők látják

Vállalkozói és ifjúsági fórumok összegzése

2020 tavaszán helyi vállalkozók és fiatalok körében került sor egy-egy helyzet- és igényfeltáró fókuszcsoporthoz beszélgetésre.

Helyi vállalkozói fókuszcsoport felvetései

- A mindennapokban leggyakrabban és leginkább égető módon érzékelhető problémaként fogalmazódott meg – még a koronavírus járvány előtt – a **munkaerő hiánya**. Az utóbbi időszakban már nem azt tartották a vállalkozók a fő kérdésnek, hogy van-e szakképzett munkaerő, hanem azt, hogy egyáltalán van-e. A helyzet súlyosságát mutatja, hogy ez nem csak a vállalkozások, hanem a **közzolgáltatások működését, fejlesztését is akadályozta** a helyi vállalkozók véleménye szerint.
- A **fiatalok pályaválasztását** és a helyi vállalkozások munkavállalói utánpótlását is elősegítendő merült fel az „**üzemlátogatások**” rendszerének gondolata. Azaz annak rendszerének kialakítása, hogy a pályaválasztás előtt álló fiatalok beleláthassanak egy-egy szakma gyakorlatába, megláthassák **egy-egy szakma izgalmait, érdekességeit**.
- A fecskéházak igénylésének pályázati rendszerével kapcsolatban merült fel, hogy annak kiválasztási szempontjai között megjeleníthetők lennének a gazdaságfejlesztést szolgáló szempontok is, pl., hogy a **hiányszakmákban végzettséggel rendelkezők részesüljenek előnyben** az elbírálás során.
- Problémaként került megfogalmazásra, hogy a **vállalkozók, vállalkozások előtt nem ismertek a működésüket befolyásoló jogszabályi változások**. A vállalkozások működésével kapcsolatos információhiány kiküszöbölése érdekében merült fel, hogy az **önkormányzat is szolgáltasson rendszeresen információt a vállalkozások számára**, legalább a működésüket meghatározó jogszabályi változásokról. Fontos, hogy ezt **figyelmet felkeltő** (a mindennapok kommunikációs zaján „áthallatszó”) módon és **közérthető** formában tegye.
- Alapvetően az információk elérhetőségének növelésével összefüggésben hangzott el a 2-3 havi rendszerességű „**vállalkozói klub**” működtetésére vonatkozó javaslat. Ezzel kapcsolatban merült fel, hogy egy ilyen klub emellett elősegítheti a személyes és üzleti kapcsolatos

megerősítését, továbbá megteremtheti az **önkormányzat és a vállalkozói szféra stratégiai jellegű és közös gondolkodásának kiszámítható és átlátható rendszerét.**

- Fontos elvárásként fogalmazódott meg a **középfokú képzések helyben való biztosításának** igénye. A 2007-ben megszüntetett szakmunkásképző „visszahozása” azonban nem reális, továbbá a szakképzés rendszerének átalakítása következtében az OKJ-s képzések korábban liberalizált piaca megszűnik és az OKJ-s képzések lebonyolítására csak szakképző intézmények lesznek jogosultak. Mindezek ellenére jelentős az igény – a vállalkozások részéről – a **helyben elérhető és megfizethető képzések rendszerének valamiképp való kialakítására, amely szintén innovatív és nem szokványos, iskolarendszerű megoldásokkal képzelhető csak el.**

A fenti, már működő vállalkozásokkal, illetve vállalkozások működtetésével kapcsolatos meglátások mellett hangsúlyosan merültek fel a vállalkozások alapításával kapcsolatos javaslatok is:

- A vállalkozók alapítását elősegítő körülmény, hogy a Zalaszentgróti Járási Hivatal teljeskörű tájékoztatást nyújt, mindezt készséggel, segítő attitűddel. **A vállalkozások alapítását és a különböző változásokat azonban 2020. június 1-től a NAV-nál kell bejelenteni.** Amennyiben megszűnik a bejelentések helyben való intézésének lehetősége, akkor az csökkenti a tanácsadási jellegű szolgáltatások elérhetőségét. (Habár számos ügyet online is lehet intézni, ezt a forma azonban a tanácsadások esetében nehezebbnek vélik.)
- A **szabadalmi védettséget igénylő innováción (szellemi tulajdonon) alapuló** vállalkozások alapítását megnehezíti, hogy helyben, de a közelben sem érhető el ezzel kapcsolatos **jogi tanácsadás.**
- Általános jelleggel merült fel a vállalkozások alapításával és működtetésével kapcsolatos **tanácsadások, mentorálások** biztosításának szükségessége.
- Javaslatként (vállalásként) hangzott el, hogy a **már működő vállalkozások vállal(hat)nák induló vállalkozások mentorálását** – nem elsősorban szakmai, hanem a vállalkozások általános működésére, működtetésére vonatkozóan.
- A vállalkozások indítását elősegítendő **inkubátorház** kialakítása merül fel javaslatként. Amely minél egyszerűbb kialakítás, azaz minél olcsóbb rezsiköltségek mellett biztosítana az induló vállalkozások számára székhelyet. Ezzel összefüggésben merült fel az induló vállalkozások számára **térítésmentes raktározási lehetőség** biztosítása. (Azaz egyfajta „**vállalkozói fecskesház**” program, amely egyrészt infrastruktúrát, másrészt tanácsadást, mentorálást foglal magában.)
- A helyi alapítású vállalkozások számának növelése érdekében is fontos cél a **diplomások helyben maradása**, elszármazásuk esetén visszacsábítása (az egykori Hazatérő program napjainkra való adaptálása).

A fiatalokkal tartott fókuszcsoport felvetései

Az ifjúsági korosztály tagjaival tartott beszélgetés során két fő kérdésre kerestük a választ:

- mi késztetné maradásra, milyen települési szintű fejlesztések esetén tartanák valószínűbbnek a fiatalok, hogy Zalaszentgróton alapítanának családot,
- milyen a számukra ideális munkahely (miben kellene változniuk a helyi munkaadónak ahhoz, hogy nagyobb eséllyel vállaljanak náluk munkát a fiatalok).

A város által kínált lehetőségek kapcsán – többek között – az alábbiak hangzottak el:

- Szükség lenne (újra) egy **ifjúsági közösségi térre**. Olyanra, amelyben nem kell figyelemmel lenni pl. arra, hogy az adott tér (helyiség) mellett iroda működik, azaz ahol lehet akár hangosabbnak is lenni.
- A beltéri közösségi tér mellett legyen(ek) **szabadtéri közösségi hely(ek)** is. Ahol pl. a padok nem egymás mellett, sorban, hanem egymással szemben, körbe helyezkednek el. Azaz ahol pl. beszélgethetnek nagyobb társaságok is. A beszélgetés lehetősége mellett igényként merült fel egy szabadtéri tűzrakóhely is.
- A város rendezvényeivel kapcsolatban pozitív vélemények is elhangzottak, hiányként merült fel azonban a **kifejezetten a fiatalokat célzó, az ő zenei ízlésvilágukhoz illeszkedő program**.
- A fiatalok is felvetették **egy induló vállalkozások számára fenntartott inkubátorház** szükségességét. Ennek jellemzői kapcsán a következők merültek fel:
 - az elinduláskor ne legyen bérleti díj, mindössze a rezsiköltségért lehessen azt igénybe venni,
 - akár közös irodák is megfelelőek, megosztott időben használt asztalokkal,
 - az infrastruktúra mellett legyenek tanácsadások és egyéb, az indulást segítő szolgáltatások.

A **munkahelyekkel** kapcsolatban az alábbi szempontokat vetették fel a fiatalok

- **tanulás támogatása** (munkaidőengedmény),
- **mentor** biztosítása a betanulás szakaszában,
- **vegyék komolyan a fiatal véleményét** (egyes felvetéseket ne azzal hesseggessék el a munkaadók, hogy „te fiatal vagy még, te ezt nem tudhatod, értheted”),
- **jó munkahelyi légkör**,
- **családbarát működésmód**:
 - ha a gyerek beteg, minden gond nélkül tudjon elmenni a munkavállaló,
 - rugalmasabb munkaidő, home office munkavégzés lehetősége,
 - szabadságok legyenek fixen tervezhetőek

- **előmenetel legyen kiszámítható**, legyenek átláthatók az elmenetel kritériumai,
- **ismerjék el** – és ne csak anyagilag – ha jól dolgozik egy munkavállaló
- **megfelelő kereset**, ennek hiányában (de nem csak ekkor) **béren kívüli juttatások** (pl.: nyelvtanulás finanszírozása).

A munkahelyekkel szemben támasztott igényekkel kapcsolatban megjegyezzük: a zalaszentgróti fiatalok szempontjai megegyeznek az ország egyéb pontjai élő társaikéival. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara egy, nemrégiben végzett kutatása⁹ az alábbi eredményeket mutatja:

- A fiatalok a munkavállalás terén is felhasználóként gondolkodnak: igénylik a fogyasztói előnyöket, és ha nem részesülnek ebből, akkor könnyen váltanak munkahelyet. Gyakran olyan helyzeteket keresnek, amelyekből bármikor gyorsan és magyarázat nélkül kiléphetnek: de ez nem azért van, mert hiányzik belőlük a munkakedv, hanem mert nem kapnak kellő motivációt.
- A munkahelyváltogatás leggyakoribb oka, hogy máshol magasabb fizetést, vonzóbb juttatásokat ígérnek, de gyakran megjelölt ok, hogy nincs lehetőség az előrelépésre, fejlődésre. Utóbbi okot a munkahelyet váltó fiatalok 40%-a említette. A cégek számára tehát nem a fiatal munkaerő megszerzése, hanem a megtartása a nehezebb feladat.
- Az említett kutatásban megkérdezett fiatalok a válaszaik alapján nagymértékben igénylik, hogy a munkahelyük ne csak fizetést, hanem identitást is adjon nekik, ezért megtartásukban fontos szerepet játszik a munkáltatói márka kiépítése.
- A fiatalok közvetlen vezetőjüktől várják, hogy visszajelzésekkel segítse fejlődésüket és fenntartsa motivációjukat. Ez nem feltétlenül anyagi motivációt jelent, hanem a munkájuk értelmének megértését és tevékenységük élményként való megélését.
- A BKIK által megkérdezett munkaadók egy része nincs felkészülve a fiatalok motivációs igényére: a cégek több mint harmadának bevallottan nincs motivációs eszköze, további 23 százalékuk pedig nem válaszolt erre a kérdésre, azaz vélhetően szintén nem fordít erre figyelmet. A vállalkozások közel fele pedig semmilyen alternatív munkaidő megoldást nem kínál a fiatal munkavállalók számára, pedig a rugalmasság a leggyakrabban említett elvárások között szerepel az Y-Z generációs megkérdezettek körében. Az idézett kutatás e megállapítása nem valószínűsít igaz a zalaszentgróti gazdasági szereplőkre is, amely egy határozott fejlődési, fejlesztési irányt is kijelöl.

A helyi gazdasági élet szereplőit megszólító kérdőív eredményei

A zalaszentgróti és Zala völgyében működő vállalkozások helyzete és véleménye iránt érdeklődő kérdőívet három hét alatt **29 vállalkozás válaszolta meg**. Közülük 23 vállalkozásnak a székhelye vagy a telephelye Zalaszentgróton volt, a többi vállalkozás székhelye vagy telephelye pedig a Zala

⁹ https://www.napi.hu/magyar_gazdasag/fiatal-munkavallalo-munkaltato-igenyek-fluktuacio.706879.html

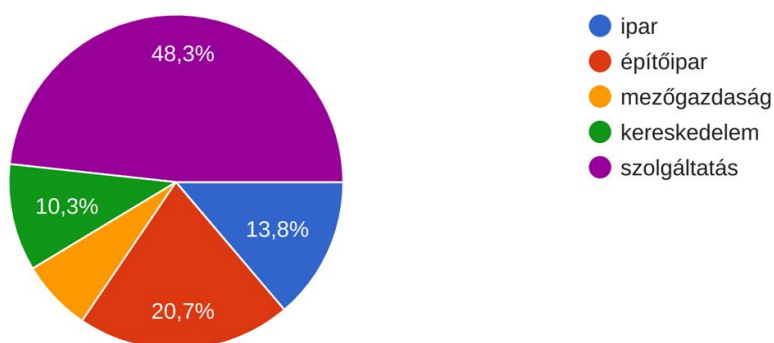
völgyében található, egy fővárosi vállalkozás kivételével, ők pedig szeretnének telephelyet a környéken. A válaszokat tehát tekinthetjük helyi gazdasági szereplők véleményének. Bár a válaszolók száma nem jelentős, legfeljebb a ténylegesen működő helyi vállalkozások 5%-a lehet, de a döntő többségük megadta a cége és a kitöltő személy nevét, elérhetőségeit, amiből látható: fontosnak tartják a véleményük meghallgatását. A megadott cégnevek alapján látható, hogy több kulcsfontosságú **helyi szereplő válaszait** megkaptuk.

A válaszadók között **többségben vannak (84%) a régóta vállalkozók**: 52%-uk több mint 10 éve, 32%-uk pár éve. Mindössze ketten válaszolták azt, hogy még csak tervezik a vállalkozásukat.

Két vállalkozás többségi állami tulajdonban van, az összes többi hazai tulajdonú, döntően saját vagy családi tulajdonban lévő cég. E cégek kicsik: jellemzően mikrovállalkozás, mindössze 1 kisvállalkozás (20-49 fős) és 2 középvállalkozás (50-249 fős) vett részt a felmérésben, ám ez utóbbiak jó aránynak tekinthetők, hiszen összesen 3 középvállalkozás van a városban.

Milyen gazdasági szektorban működik, vagy szeretne működni a vállalkozása? Ha még csak tervezi, akkor szeretne működni a vállalkozása?

29 válasz



A válaszadók több mint fele a szolgáltató (48,3%) és a kereskedelmi (10,3%) szektorban működik, nagyjából a harmaduk ipari (13,8%), építőipari (20,7%) területen tevékenykedik, és mindössze kettő cég foglalkozik mezőgazdasággal.

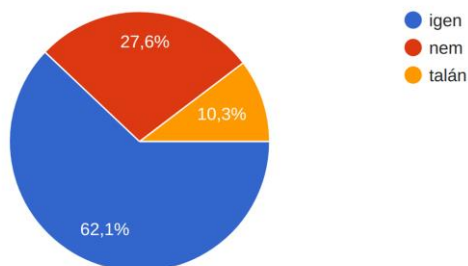
A részletesebb tevékenységeleírásokból látható, hogy ez a néhány, helyben meghatározó cég felöleli szinte a teljes spektrumát a helyi gazdaságban előforduló tevékenységeknek.



A válaszadók kétharmada jelölte, hogy rendelkezik irodatechnikai és informatikai eszközökkel, egyharmaduk, tevékenységtípusok függvényében jelölte, hogy földterületekkel, irodahelyiségekkel, műhelyekkel, raktárakkal, üzlethelyiségekkel és szálláshelyekkel rendelkezik helyben, még egy büfékocsi is van. Ez érdekes annak fényében, hogy **infrastrukturális és eszközfejlesztést lényegesen**

Tervezi-e az elkövetkező 2-3 évben, hogy beruházásba, egyéb fejlesztésekbe kezd?

29 válasz



kevesebben terveznek, mint humán, módszertani, marketing, és egyéb eljárásrendbeli, „szoft” fejlesztéseket. A jelentős igények és továbblépési lehetőségek humán, képzési, módszertani területen inkább jelentkeznék, összességében, mint az infrastrukturális és tárgyi eszköz jellegűek. Ezzel együtt ilyen típusú fejlesztést is tervez a válaszolók negyede, ötöde. Semmiféle fejlesztést nem tervez 8 válaszadó, a többiek szeretnék továbblépni.

A fejlesztések iránti elkötelezettség a válaszok értelmében nem függ attól, milyen szektorban működik a vállalkozás. De érdekes, hogy szinte csak az építőiparivállalkozások nem említik az online jelenlétet, marketing eszköztár fejlesztését, csak a képzési igényt. A fejlesztések jellegére kapott válaszokat, az említések gyakoriságában mutatjuk:

A válaszadók több mint negyede említette:

- online jelenlét javítása
- marketing újragondolása
- termékfejlesztés
- gépbeszerzés

A válaszadók negyede említette:

- szervezetfejlesztés
- építés, felújítás, bővítés

Minden ötödik válaszadó említette:

- energetikai, környezeti hatékonyságot javító beruházások

Hatból egy válaszadó említette:

- oktatás, képzés, humán erőforrás fejlesztés
- informatikai eszközök
- informatikai rendszerek fejlesztése.

A kérdőívet kitöltő vállalkozók **alapvetően sikerekről számolnak be**. Az elmúlt 5 évben sikeresnek 5, fejlődőnek 7, elfogadhatóan teljesítőnek 8 vállalkozó tartja a cégét/vállalkozását, ez a válaszok 70%-a. Mindössze ketten tartják aggasztónak a helyzetüket, és egy vállalkozó veszteségesnek és romló helyzetűnek. A **2019-es évet** 6-an elfogadhatónak, 10-en fejlődőnek, 6-an sikeresnek tekintik, ami **javulást jelez** összességében.

Ezért is megnyugtató, hogy a válaszolók 45%-ra nem hatott a koronavírus járvány, bár a válaszadók többsége megérezte a hatását. 6 vállalkozás gyakorlatilag leállt, ketten komoly visszaesést tapasztaltak, de a többi vállalkozó számára a helyzet kezelhető maradt. A 6 vállalkozó közül – akinek gyakorlatilag leállt a vállalkozása – mindössze ketten tudtak igénybe venni bértámogatást, a 8 vállalkozó közül, akik komoly visszaesést tapasztaltak, szintén ketten vettek igénybe ilyen jellegű állami segítséget, akárcsak a két, komoly visszaesést tapasztalt vállalkozás. A 13 vállalkozó közül – akikre nem hatott drámaian a gazdasági leállás – csupán egy vállalkozó kapott segítséget.

Jelenlegi helyzetükben a legnagyobb nehézségnek a vásárlások visszaesését jelölték meg (9 fő), megfelelő munkatársak hiányát és a folyton változó jogszabályi és adózási környezetet 8-an, 7-en a pályázati források és egyéb, bevételnövelési módszerek kapcsán nem rendelkeznek megfelelő információkkal, és 6-an tőkebevonási nehézségekkel küzdenek. Nagyon érdekesek a válaszok, amelyek saját vállalkozásaik, illetve a többi helyi vállalkozásra és a helyi vállalkozási környezetre irányulnak.

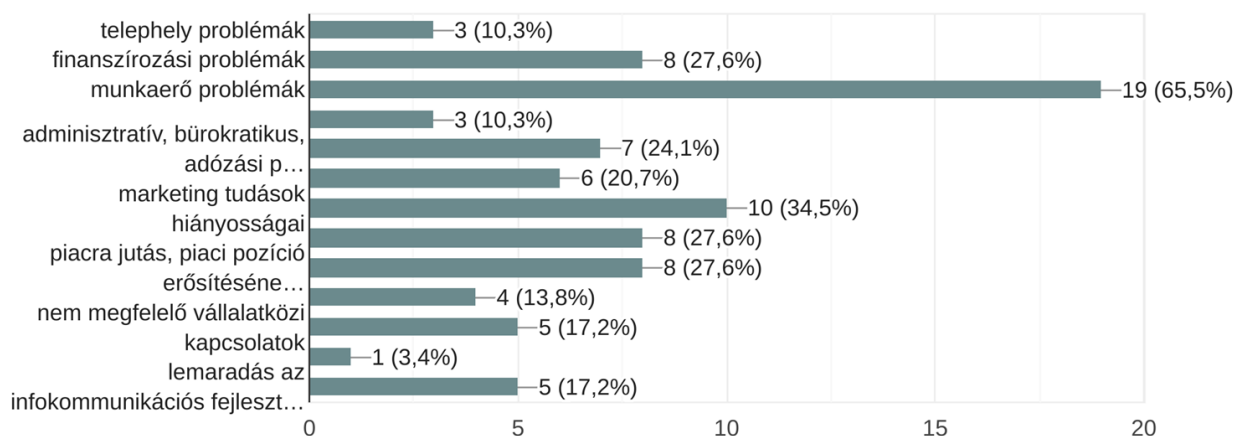
Arra a kérdésre, hogy mi az, **ami miatt kedvezőnek tartja, hogy ezen a vidéken vállalkozik, szinte mindenki** (21 fő, a válaszolók közel háromnegyede) **azt válaszolta, hogy ide köti a múltját, a családját.** Nagyon fontos érték ez a lokálpatriotizmus, amire lehet és kell építeni a helyi gazdaságfejlesztés során. A következő leggyakrabban választott ok (10 fő, 34,5%) hogy **jó itt élni.** A harmadik leggyakoribb említés két válasz is volt (8 fő, 27,6%) a minden itt van a vállalkozáshoz, itt vannak a vállalkozás feltételei.

A nehézségekről is kérdeztünk, ez egyértelműen a helyi piac korlátaira utal: a két leggyakoribb említés (13-13 fő, 44,8%) a **kicsi és szegény a város és környéke,** és a helyiek csak a legfontosabb létszükségleti cikkekre költenek, a második válasz (8 fő, 27,6%) a **helyi képzett szakemberek hiánya,** a harmadik pedig (7 fő, 24,1%) azt a problémát exponálja, hogy **nincs helyben vállalkozókat segítő fejlesztő ügynökség.**

Nagyon érdekes összevetni a maguk számára legnagyobb nehézséget okozó tényezőket azzal, hogy a válaszoló vállalkozók szerint mi okozhatja a problémát a többi vállalkozónak.

A környékbeli vállalkozókat látva, ismerve Ön szerint melyik három lehet a térség gazdasági szereplői körében a legnagyobb hiányosságok?

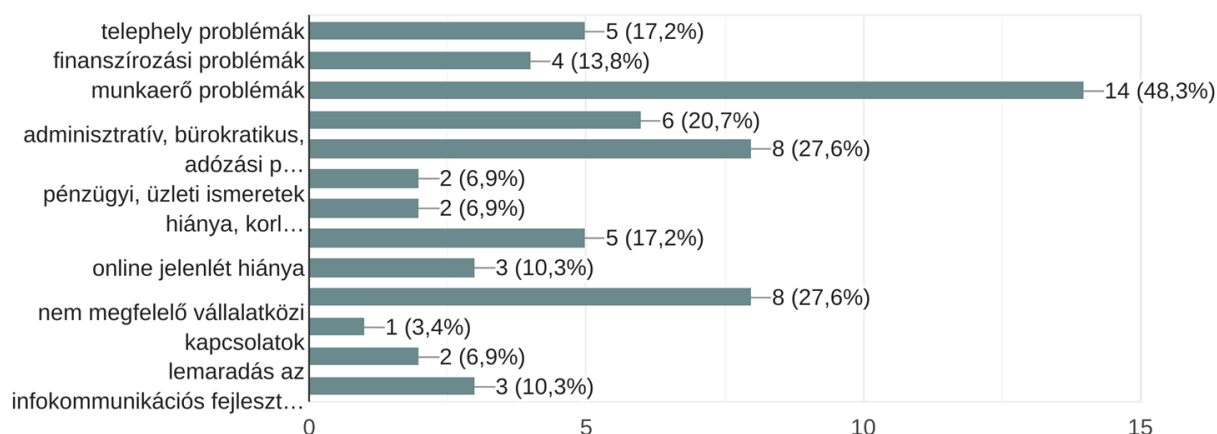
29 válasz



A helyi gazdaság szereplőiről azt feltételezik a vállalkozók, hogy legnagyobb gond a gyakran emlegetett munkaerőprobléma (19 válasz, 66%), ezt követi a marketing ismeretek hiányosságai (10 válasz) majd az online jelenlét hiányosságai, a piacra jutás nehézségei és a finanszírozási problémák (8 válasz). Saját helyzetüket azonban némiképpen másként látják. Az ilyen jellegű eltérések adódhatnak abból, hogy a „mások helyzetét miként látjuk” kérdésre gyakran válaszolunk olyan panelekkel, amelyeket a közvélekedésben jellemzőnek tartjuk, míg a saját helyzetünket speciálisabbnak, és valóban azt jelezzük itt, amit magunkra nézve érvényesnek gondolunk.

Ha saját vállalkozására gondol, melyik területeket látja a leginkább hiányosnak, akadályozónak?

29 válasz



A válaszolóknak csak kevesebb mint a fele (14 válasz, 48%) említi sajátjaként a legnagyobb gondként a munkaerő problémáit, majd a piacra jutás, piaci pozíció erősítésének nehézségei és az adminisztratív, bürokratikus, adózási környezet (8-8 válasz), azt követően pedig a technológiai jellegű problémák, a marketing tudások hiányosságai és a telephely problémák következnek. Ez azt is jelzi: a megfelelő munkatársak megtalálása nehézségeket okoz a városban és a térségben, de a nagyon erősen jelen van a piacra jutás, piacszerzés, marketing, és kapcsolódó tudások és lehetőségek ismeretének és alkalmazásának hiánya is a helyi vállalkozások életében.

Ezek igazán figyelemre méltó válaszok, és érdemes összevetni a helyi vállalkozási környezet értékelésével, ami kifejezetten kedvező, hiszen a felső harmad környékére került az értékelő pontszám. **A válaszadók 10-es skálán átlagosan 6,7-re értékelték a helyi vállalkozói környezetet, ugyanakkor szerintük a többi vállalkozó 5,9-est adna!** Az eltérés jelentős, és két lehetséges magyarázat kínálkozik:

- **a helyi közbeszéd szerint nem annyira jó itt vállalkozni**, ezért a mások véleményéhez igazodó értéket mondanak a válaszolók a többiek véleményének feltételezésekor, illetve
- a válaszolók tudják, hogy sokan nem töltik ki a kérdőívet, és az ő véleményük rosszabb, mint a választ adókéi.

Ez összességében azt jelzi: **inkább jó Zalaszentgróton a vállalkozói környezet!** Ebben a viszonylag kedvező vállalkozói klímában is bőven fogalmazódnak meg igények, amelyekben segítséget

várnának, fogadnának el a helyi vállalkozók a várostól, fejlesztőktől, egymástól. Amiben a legtöbben szívesen vennének segítséget, az említések gyakoriságának sorrendjében:

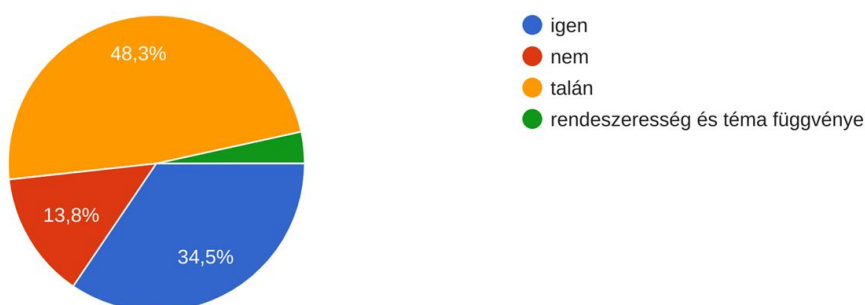
- **megfelelő marketinget** tízből négyen szívesen fogadnának (11 válasz, 38%)
- ehhez kapcsolódik az **új piacokon való megjelenésben** és segítség a **termelési költségek csökkentésében** (8-8 válasz, 27,6%)
- **termék- és szolgáltatásfejlesztésben** a válaszolók negyede örülne segítségnek (7 válasz)
- minden ötödik válaszoló említette a következőket: **újszerű működésmódok**, szervezeti megoldások, **rugalmasabb, hatékonyabb** szervezet, felkészültebb alkalmazottak, **versenyképesség** javítása, **online jelenlét** (6-6 válasz)

Egyértelműen egy **fejlesztés, innovációorientált elképzelés és igénycsomag jelent meg itt**. Azonban annak megválaszolásakor, hogy milyen eszközöket tartanának ehhez megfelelőnek, már sokkal hagyományosabb és kevésbé kreatív válaszok születtek. Miközben szinte az egyetlen mozgástere mára a városoknak a helyi adók köre, a város működési költségeinek és biztonságos gazdálkodásának megteremtésére, a helyi vállalkozók mégis az adócsökkentést és a már sok csalódást okozott pályázatokat választanák, igaz, csak a válaszolók fele, illetve kevesebb mint fele. (Adócsökkentés 16 válasz, 55%, pályázatírás, menedzselés 14 és 12 válasz) Közel ennyi említést kaptak a vállalkozói infrastruktúrához kapcsolódó válaszok is (ipari park, inkubátorház és kapcsolódó szolgáltatások, összesen 13).

Annak ellenére, hogy az informáló, fejlesztő lehetőségeket ennél a kérdésnél háttérbe szorították a költségmegtakarítás és külső tőke lehetőségeivel szemben, a következő kérdésnél világossá vált: van igény arra, hogy információkat nyújtó, lehetőségeket megismertető rendezvényeket szívesen fogadjon a helyi vállalkozói közösség. **Pontosan ugyanannyian, amennyien adócsökkentést szeretnének, örülnének a vállalkozókat érintő fontos ügyekről, kérdésekről szóló eszmecseréknek, több mint a vállalkozók negyede szívesen venné, ha vállalkozói klub szerveződne a városban.** Mindösszesen hárman válaszolták azt, hogy feleslegesnek tartják a többi vállalkozóval való együttműködést. Ez utóbbi nagyon biztató jelenség, hiszen a hálózati gazdaság korában az elutasító hozzáállás nagyon visszavetheti bármely gazdasági szereplő működését.

Amennyiben egy helyi vállalkozói klub alakulna, érdekelné-e?

29 válasz



Üdítő pozitívumnak mondhatjuk, hogy azt a lehetőséget, hogy a város online és offline kommunikációs csatornáit használnák-e a helyi vállalkozók, a többség érdeklődéssel fogadta. Ahogyan a vállalkozói klub ötletét is, csupán 4 vállalkozót nem érdekel, a többiek nyitottak.

Összegzően megállapíthatjuk: a helyi gazdasági szereplők köréből azok, akik szívesen válaszoltak egy online kérdőívre, sok ponton megerősítették a fókuszcsoporthoz beszélgetések felvetéseit. A helyi vállalkozók ragaszkodnak a városhoz, kedvezőnek tartják a helyi vállalkozói klímát, a nehézségek ellenére is. Nyitottak új módszerek, lehetőségek irányában, és ehhez szívesen vennék a város, intézményei és vállalkozótársaik segítségét. Érzékelik, hogy sok változás állt be a gazdaság életében is a közelmúltban, és ehhez igyekeznek rugalmasan alkalmazkodni.

Zalaszentgrót és Zala-völgye helyi gazdaságának és a potenciáljának összegzése

A helyi gazdaságfejlesztés és a stratégiai tervezés hazai gyakorlata kapcsán egyaránt elmondható, hogy szinte kizárólag a forrásvezérelt megközelítés jelenik meg.

Milyen pályázatok lesznek, akkor arra tervezünk!

Milyen hitelek és támogatások vannak, akkor azt csináljuk!

**Mire van központi fejlesztési szándék, nagybefektetői adóelengedés,
akkor ennek adunk helyet, a befektetések ösztönzése érdekében!**

A fentiek fontosságát kétségbe nem vonva világosan kell látni, hogy ez a működésmód éppen arról tereli el a figyelmet, ami a valódi erőt és hosszú távú működés és fejlesztés lehetőségét biztosíthatja: a helyi együttműködések, partnerségeket a különböző szektorok között és a gazdaság különféle területein aktív vállalkozások között. Ezek az együttműködések, a közbizalom megerősödésén alapuló mikroklima az, ami a helyi **vállalkozási ökoszisztémát** is alakítja. Ezek a kapcsolatok, működésmódok azok, amelyek a leginkább alkalmasak arra, hogy a mai, **hálózati** nevezett **gazdaságban** való sikeres boldogulásra felkészítsék a most még talán nem igazán ütős helyi vállalkozásokat.

A hazai iparfejlesztési, munkatársadalom és közepesen képzett munkaerő biztosítására irányuló gazdaságfejlesztési fókuszok dominanciája és az eddigi, általánosan jellemző, alapvetően forrásvezérelt helyi gazdaságfejlesztési gyakorlat miatt **nem irányult kellő figyelem a fejlődés irányaira és annak kulcsmozzanataira. Az egyik, sőt a legfontosabbnak tekinthető megközelítés, aminek csírái jelen vannak a városban és térségében, a hálózati gazdaság.** Ennek a régi-új sajátosságnak a jellemző működésmódjai a térségben sporadikusan jelentek meg, komoly lemaradás tapasztalható ezen a téren, annak ellenére, hogy maga az értékrend régóta hangoztatva jelen van. A térség gazdaságában a mezőgazdasághoz és turizmushoz kötődő vállalkozók körében vált ismertté a hálózatok jelentősége, az is gyakorlatilag csak a jelenségkör két aspektusában:

- az együttműködő piaci szereplők hálózatos működése piaci lehetőségeket teremt, erre alapozottabbak között a Nyitott porták együttműködés, illetve

- a hálózati gazdaság egyetlen kiragadott elemeként a rövid ellátási láncokra irányult figyelem.

Holott a hálózati gazdaság ennél sokkal többet jelent. Együttműködések, az egymást ismerő piaci szereplők bizalmának köszönhető gyors és könnyebb üzletkötések

- az elszármazottak, fiatalok kötődése, a város és térsége iránti hála, nosztalgia kiaknázatlan kincs
- a helyi gazdaság kicsinysége a helyi felvevőpiacokként tekintve hátrány, ha együttműködések, információmegosztás, közös fejlesztések lehetősége szempontjából tekintünk rá akkor óriási erőforrás.

A munkaerőhiány kapcsán felvetett vállalkozói vélemények fényében látni kell, hogy a foglalkoztatáspolitikai intézményrendszer elmúlt évekbeli átalakítása, az ellátások, beleértve az átképzések, képzések drasztikus leépítése eredményeképpen az állást vállalni képes és hajlandó emberek tömegei nem jelentek meg a rendszerben. A mobil és képzett munkaerő részben külföldre vándorolt, részben önálló vállalkozásokba kezdett, részben olyan alternatív megoldásokat keresett (projekt munkák, időszakos munkavállalás stb.) amelyek eltérnek attól a képtől, amit a jelenlegi munkáltatók nagy része gondol a munkavállalókról. Emellett a hagyományos és még mindig döntően alkalmazott álláshirdetéseket gyakorlatilag nem használják a képzettebb rétegek. Ezért itt is megújulásra van szükség a helyi vállalkozások részéről!

Lehetőségek, példák

A helyi gazdaság fejlesztés fogalmát sokféleképpen értelmezhetjük, annak mentén, hogy milyen nézőpontból, szerepből, eszköztárral rendelkezünk. Egy Zalaszentgróthoz hasonló kisváros esetében a legfontosabb első lépés néhány peremfeltétel belátása:

- **Egy hatezres város önmagában nem értelmezhető** a gazdaságban, térsége, külső kapcsolatrendszerei nélkül.
- A globális térből visszafelé vizsgálva – ahogy tettük – láthatóvá válhatnak a különböző léptékekben elérhető partnerségek, illetve a célpiacok nagysága is, ezek értelemszerűen nagyon különböznek pl. egy online automatizálással foglalkozó helyi startup és egy helyi zöldségtermesztő esetén.
- **Nagy infrastrukturális fejlesztésekről való döntések és ezek finanszírozása nem egy ekkora város kompetenciája**, ezért ezekben a kérdésekben proaktivitás nehezen képzelhető el, de a közeli nagyobb városok, egyéb **adottságok újra- és átértelmezése és akár a hátrálynak tekintett távolságok előnnyé formálása már adekvát cselekvés**. Azaz: nem messze vannak a környező nagyobb városok, a Balaton, az országhatár, hanem mindeyiktől egyforma távolságra van a város, így mind ugyanúgy érhető el innen.

- **A helyi gazdaságfejlesztés partnerségi, a helyi gazdasági és társadalmi szereplőkkel együttműködő módja** – ami összefoglalóan a helyi vállalkezési ökoszisztéma kedvező alakításával írható körül – a leghatékonyabb eszköz lehet. Ezt javasoljuk a jelen stratégiai kulcsgondolatának.

A kedvező vállalkezési ökoszisztémák lényegében a vállalkozások ösztönzését szolgáló „építőkövek”, amelyeket az önkormányzat alkalmazhat a vállalkozóbarát környezet kialakítására. A vállalkozói ökoszisztémák fogalma Dan Isenberghez fűződik. Ő a Babson vállalkezési ökoszisztéma Projekt alapító igazgatója, korábban a Harvard Business School professzora volt. Szerinte **egy-egy hely vállalkozói ökoszisztémájának összetevői**

- **a városi kultúra,**
- **a vállalkozásösztönző várospolitikai,**
- **az erős helyi vezetés,**
- **a megfelelő pénzügyi erőforrás,**
- **a humán tőke,**
- **a kockázatvállaló piac és**
- **a különféle intézményi és infrastrukturális feltételek.**

„Az utóbbi években egyre fontosabb lett a „vállalkozási ökoszisztéma”, hiszen a társadalom strukturális változásai szétfeszítik a foglalkoztatás, a vállalkozás és a vállalkozó szellem közötti határokat. A technológia, a kommunikáció és ezekkel együtt a munkaadók és a munkavállalók elvárásainak változásai átalakítják a munka természetét és a munkaadók és a dolgozók közötti formális és informális szerződéseket (lásd például: Felkészülés a Munka Jövőjére, Világgazdasági Fórum, 2016).

Ezek a változások hívták életre a **szabadfoglalkozásúak új generációját**. Mindezeknek a változásoknak a tetejében ott vannak a társadalom tágabb dimenzióban létrejövő változásai, a munkabérek lassú növekedése, a világ nagyvárosaiban a megélhetési költségek növekedése és a szabadfoglalkozásúak, köztük a digitális nomádok számának emelkedése. Könnyen belátható, hogy **mindezek a változások segíteni fogják a kisebb és periferikus helyzetű európai városok fejlődését** (lásd például a „Négy trend, ami 2021-re átalakítja munkafeltételeinket” című művet, Fast Company, 2015).

Felül kell vizsgálni a foglalkoztatásra, a vállalkozásokra és a vállalkozásfejlesztésre vonatkozó hagyományos programokat. Mivel lazulnak a határok a foglalkoztatás, vállalkozás és vállalkozásfejlesztés kategóriái között, a jövő-orientált városokban át kell gondolni a munkaerő fejlesztésre és vállalkozásfejlesztésre vonatkozó korábban alkalmazott, hagyományos programokat.

A munkaerő-fejlesztési programok esetében nagy hangsúlyt kell helyezni a vállalati és vállalkezési jellegzetességekre és ezzel segíteni a résztvevőket, hogy megfelelő szakismerettel, készségekkel és

tájékozottsággal talpon tudjanak maradni a mai bonyolult munkaerőpiacon. A vállalkozásfejlesztési programok esetében pedig alkalmazkodni kell a programba csatlakozó, növekvő számú szabadúszók és egyszemélyes cégek igényeihez, hogy ismerjenek meg innovatív üzleti modelleket.”

De ennél még szélesebb körű változásokra van szükség.

A Világbank értelmezésében „a helyi gazdaságfejlesztés célja, hogy kiépítse egy térség gazdasági kapacitását annak érdekében, hogy javítsa a térség gazdasági kilátásait, és a térség népességének életszínvonalát. Ez egy olyan folyamat, amelyben a köz-, üzleti és civil szféra szereplői együttműködnek a gazdasági növekedéshez és a munkahelyteremtéshez szükséges jobb helyi feltételek fejlesztésében.”

Másik irány a helyi társadalom és ezzel a helyi vállalkozások alkalmazkodóképességének (rezilienciájának) kialakítása, megerősödése, amire fent is utaltunk. A munka világának változásai egyre gyorsulónak hatnak. A koronavírus járvány miatti lezárások az eddig még vonakodó vállaltvezetőkkel és döntéshozókkal is megértették, hogy ma már a munkavégzés, a munkaidő, a lakóhely, a munka és családi élet egymásrahatása olyan kérdések, amelyekre bizonyosan nem az évtizedes válaszok a helyesek.

Más megközelítésben:

míg egészen mostanáig úgy gondolkodtunk egy lakóhelyről, településről, hogy elengedhetetlenül szükség van helyben munkahelyekre, mert ez vonz ide és tartja helyben a lakókat, ez ma már másképpen is lehetséges. **Szükség van egy élhető, szerethető, a lakóit kiszolgáló és megóvó településre, egészséges és szép környezetre, hogy minél többen, különösen gyerekes családok szeressenek itt élni.** Közülük igen sokan a hálózati gazdaság online világában is képesek dolgozni, így a fő kérdés az, **mennyire tehető vonzóvá és jól működővé egy település, térség, hogy minél többen válasszák élőhelyül.** És közülük akár helyi vállalkozásaik indításának helyszínéként is.

Tulajdonképpen ez a paradigmaváltás is jelzi: **előbbre jutunk, ha a gazdasági növekedés helyett a fejlődésre, a helyi társadalom erősítésére összpontosítunk.**

A helyi gazdaságfejlesztés eszköztárát végletekig leegyszerűsítve, a két paradigma:

- a külső befektetők, fejlesztők, források bevonása,
- a belső erőforrásokra építő fejlesztés.

Nyilvánvalóan a helyes és életszerű nem e két véglet, hanem egy széles eszköztár, és ezek egyvelege. A külső források és befektetések ritkán szervesülnek és vonzásuk, sőt megtartásuk, időnként aránytalan erőfeszítéseket igényel, miközben a helyi lehetőségek és helyi erőfeszítések visszhangtalanul és viszonzatlanul maradnak a helyi társadalom és a helyi döntéshozók részéről.

Legfőbb kérdések: mit várhatunk, mire tud fókuszálni a kisváros, illetve térsége jelentősebb gazdaságfejlesztési befektetési lehetőségek szűkében?

A helyi vállalkozások eredményességét, hatékonyságát, jövedelmezőségét, a kibocsátott termékek/szolgáltatások minőségét, a foglalkoztatottságot, a rendszer fenntarthatóságát segíthetik a helyi gazdaságfejlesztési lépések.

Lehetséges cél	Lehetséges eszköz	Városi kompetencia-e?
megfelelő pozicionálás elősegítése	tanácsadás	lehet, fejlesztési ügynökséggel, kapcsolódva a városmarketinghez
eredményesség növelése	vállalkozásfejlesztési tanácsadás	lehet
vevőszerezés támogatása	lehet, városmarketinggel	fejlesztési ügynökség
hatékonyság javítása	tanácsadás, képzések	lehet, fejlesztési ügynökség
mentorálás	vállalkozói együttműködések	
jövedelmezőség növelése	város és térségmarketinghez kapcsolódva	városmarketing, fejlesztési ügynökség
a kibocsátott termékek/szolgáltatások minősége	helyi közösség visszajelzései szakértői tanácsadások	lehet, védjegy jellegű megoldásokkal, ajánlásokkal akár
foglalkoztatottság	bértámogatások, VVT, stb	nem
fenntarthatóság	szemléletformáló kampányok, együttműködések	lehet

„A helyi gazdaságfejlesztés (LED, Local Economy Development) célja, hogy **kiépítse egy térség gazdasági kapacitását annak érdekében, hogy biztosítsa a térség gazdasági jövőjét, és a népesség megfelelő életszínvonalát.** Ez egy olyan folyamat, amelyben **az állami és az önkormányzati, a vállalkozói és a magánszektor partnerei közösen dolgoznak** azért, hogy kedvezőbb feltételeket teremtsenek a gazdasági növekedés és a munkaerőpiac számára.”¹⁰

Érdemes itt is vitába szállni a „gazdasági **növekedés**” fogalmával és „gazdasági **fejlődésre**” cserélni. Nézzünk néhány példát, amik jelzik, milyen helyi gazdaságfejlesztési alternatívák jöhetnek létre fenti átértelmezések eredményeként.

Megismerésre érdemes, újszerű, jó megoldások, példák, amelyek illeszkednek Zalaszentgrót adottságaihoz:

- **Kőszegi példa**¹¹, ami a belső értékeket próbálja másképpen megjeleníteni – az alapgondolat jó, de itt is inkább csak a jelentős külső források hatalmas mennyisége látszik egyelőre, valódi

¹⁰ Swinburn, Gwen; Goga, Soraya; Murphy, Fergus: A helyi gazdaságfejlesztés kézikönyve, The World Bank, Bertelsmann Stiftung, Washington, D.C., 2004: 11. oldal

¹¹ <https://iask.hu/hu/alombol-valosag-koszegen-kreativ-varos-fenntarthato-vidék-kraft-program/>

helyi közösségi erőkoncentráció nem. A **KRAFT** alapgondolata csak annyival több, mint a helyi gazdasági és önkormányzati szereplők együttműködésének evidenciája, hogy az **akadémiai szektort** is bevonja. A cél egy innovatív, a kutató, fejlesztő elmékre építő térségfejlesztés. Tehát nem történt lényegesen más, mint hogy a hagyományos alapfeltételek (helyi politikai és gazdasági kulcsszereplők együttműködése) mellé beemelt egy újat, az akadémiai szektort. Mert **ez az az egyedi jellemző, ami ott a térségben, a városban jelen van**. Ezt keresi minden város, település, amikor arról gondolkodik, hogyan lépjen tovább. Kőszeg példa lényege: az önkormányzati és gazdasági szereplőkön túl **egy, a helyi adottságokhoz igazodó, egyedi arculatot és kreatív humán lendületet hozni képes szereplői kört vonzani a városba**. A program óriási tőkét igényel, de a lényeg az alapgondolat, ami sok helyen felmerült már. **Ha megtaláljuk az egyediséget, akkor megfelelő együttműködésekkel működhet.**

- A **„Tripla hélix” vagy „Triple Helix” (Hármas Spirál) modell a(z) (ön)kormányzat, a tudomány és a gazdaság** újszerű munkamegosztásának és koordinált együttműködésének fontosabb dimenzióit és alapelveit foglalja össze. Alapja a **szereplők folyamatos kommunikációja**, a közös eredményeket **az együttműködésre alapított közös projektek** teremtik meg. A modell a tudásalapú gazdaság feltételeinek megteremtése érdekében szükségessé váló, egyenrangú együttműködésre és szerepvállalásra hívja fel a figyelmet. A koncepció kialakulását a társadalmi-gazdasági megújulási folyamatok felgyorsulása tette szükségessé és napjainkban való használatát is ez indokolja: az innovációs folyamatok szereplőinek ehhez a dinamikához igazodva kell együttműködéseiket és kapcsolati hálóikat megszervezni, kiterjeszteni és működtetni.¹² **A térségben van hagyománya a közeli keszthelyi egyetemmel, de akadémiai kutatókkal, intézményekkel, humán és gazdasági fejlesztőkkel, szakértőkkel való együttműködéseknek.** Ennek újragondolása, **szakdolgozati témák kiajánlása, helyi kutatások hallgatókkal közös lebonyolítása, gyakornoki programok indítása** kiváló lehetőséget kínálhat a továbblépésre, különösen az újszerű, innovatív módon működő helyi fejlesztők, startupok körében (Haris, GastrOlaj, Nyitott Porták stb.)
- Hagyományosan nagy figyelmet fordít a város **a gyerekekre, fiatalokra**, amit évek, évtizedek óta zajló programok és ezek helyi elfogadottsága, támogatottsága, az ifjúsági önkormányzat folyamatos működése is jelez. Az UNICEF „Gyerekbarát település” díját kapta 2018-ban a város. Ezekre a hagyományokra, gyakorlatokra építve megerősíthető, újradinamizálható és XXI. századivá tehető, illetve hiányzó elemeivel kiépíthető a város **ifjúságbarát, „kisgyermekescsalád barát” jellege, szolgáltatásrendszere**. (Lásd a fiatalokkal tartott fókuszcsoporthoz megbeszélés során felvetett javaslatokat is.)

A versenyképesség egy város esetében különösen nem azt jelenti, hogy arról álmodozunk: „ha itt is lenne autópálya, meg közelebb lenne a Balaton, és lenne még három ipari park, akkor milyen pompásan fejlődne a gazdaság”. Hanem a város valódi értékeit és lehetőségeit tekintjük

¹² További információ: The Triple Helix concept. Stanford University - Triple Helix Research Group: https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept

kiindulópontnak, és azt a potenciált keressük, amiben más tud lenni, mint bármely más kisváros, és erre építünk. Azaz, ha nem egy oroszlánt látunk a tükörben, amikor cicák vagyunk, és viszont.

Egy helyi gazdaságfejlesztési stratégia különféle célokra irányulhat:

- helyben keletkezzen jövedelem,
- helyben legyenek munkahelyek,
- helyben legyenek elérhető szolgáltatások,
- legyenek helyi termékek.

Ezek arányának meghatározáskor a realitásokból érdemes kiindulni: a város kicsi és szegény, de környezete varázslatos. A helyi vásárlóerő alacsony, ami a helyi gazdaság bevételeit korlátozza. Tehát kintről jövő, lehetőség szerint a városban le is telepedő vásárlóerő és a jelenleginél szélesebb körű értékesítési csatornák kellene. Erre nyilvánvaló és evidens példa a turizmus, de jelenlegi formájában nem hozza meg a várt eredményt. Mert – és ez nem csak a turizmusra, hanem a város egészére is érvényes – a kínálat sporadikusan jelenik meg és nincs világosan kijelölt célcsoportja, ahogyan nincs az ajánlatoknak valódi egyedisége. Ezt keressük.

SWOT és a potenciális stratégiák

SWOT

A lényegretörő, 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 jelenlegi SWOT esetében a következő

- Zalaszentgrót város nézőpontjából készült,
- Zalaszentgrót és közvetlen környezetében aktív gazdasági szereplőket, az itteni helyi vállalkozókat érintő feltételeket vizsgálja,
- a helyi vállalkozási ökoszisztéma meglétére és milyenségére fókuszál.

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

	<i>Erősségek</i>	<i>Gyengeségek</i>
<i>Lehetőségek</i>	Offenzív stratégiák	Váltásorientált stratégiák
<i>Veszélyek</i>	Diverzifikált stratégiák	Defenzív stratégiák

A SWOT után felvázoljuk a lehetséges stratégiák fő jellemzőit, amelyek alkalmasak lehetnek arra, hogy mozgásteret biztosítva támogassák a térségi aktorokat a megfelelő döntések meghozatalában.

Zalaszentgrót gazdasága és vállalkozói ökoszisztémája - SWOT

<i>Erősségek</i>	<i>Gyengeségek</i>
Vonzó természeti környezet	Szinte csak mikrovállalkozások működnek a városban és környékén
Zala Völgye turisztikai és kooperatív adottságai	A diplomát, vagy szakképzettséget szerzett fiatalok nem térnek vissza szülőhelyükre, jelentős elvándorlás országhatáron belülről és túlra
Városvezetés kiemelt figyelemmel fordul a fiatalok felé	Kevés kiegészítő és kevés megismerhető programkínálat, amely a zöld, a termál és falusi turizmus résztvevőit (vissza) vonzaná a térségbe
Balatonhoz, termálfürdőkhez közel van a város	Nincs rendszeres, élő helyi kommunikáció a helyi önkormányzat és gazdaság szereplői között
Van saját termálfürdő	Külső szereplők számára nem látható Zalaszentgrót város „kínálata”, a Zala Völgye „nem létezik”
Nyitott Porták Zalavölgye és más hálózatos együttműködések	A helyi mikrovállalkozások az online térben gyakorlatilag szinte láthatatlanok, egy-egy kivétellel
Zalaszentgrót Fejlesztési Ügynökség elindult pár hónapja	Utóbbi időszakban egyre gyengülő ipari szereplők (fémipar, csigafeldolgozás)
Jelentős erőfeszítések és szándék a város és a Zala Völgye kommunikációjának megújítására	Kevésbé jelentek meg magas hozzáadott értékű tevékenységet folytató vállalkozások
Zalaszentgrót járásban erős malomipari hagyományok	Kevés távolabbi piacra és exportra termelő vállalkozás
<i>Lehetőségek</i>	<i>Veszélyek</i>
Helyi gazdaságfejlesztésben érdekelt civil szervezetek aktívak a térségben	Magasabb bérek miatt nagyvárosok, Budapest és a külföld elszívó ereje
Elszármazottak sokfelé élnek és dolgoznak a világban	COVID-19 miatt megroggyanó turizmus, fizetőképesség gyengülése
Távolra szakadt fiatalok, szakemberek kapcsolatrendszere élő a térséggel	Külső nagybefektetések kormányzati döntést igényelnek
A hazai, európai és globális hálózati gazdaságba több szálon is „belóg” a térség	Helyi közösségi közlekedés hiányosságai
Továbbra is változóban a munkavégzés és lakóhely viszonya (digitális nomádok, otthonról dolgozók pl)	Szakképzési kapacitások hiánya helyben
	Nincs érdeklődő kockázati befektető a térségben
	Turizmus: kevés látogató, szűk spektrumon vesznek igénybe szolgáltatásokat
	Kiszámíthatatlan, változékony adózási, jogi, vállalkozói környezet

Lehetséges stratégiai irányok

A négy lehetséges stratégiai irány közül a választást segíti, hogy mely adottságok és körülmények dominálnak, illetve milyen erőfeszítésekre képesek és hajlandóak 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 és belső arányaik)
- a stratégia megvalósítására mennyire erős a szándék, elköteleződés
- milyen erőforrások vonhatóak be a stratégia megvalósításához

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

A SWOT egyes celláinak elemzése megmutatja, hogy a város vállalkozási ökoszisztémájának és gazdaságának erősségei eddigi erőfeszítések és részben önálló, önerős, felelős döntések (Fejlesztési Ügynökség) eredményei, míg a gyengeségek inkább következményei makrofolyamatoknak, kormányzati döntéseknek, valamint a helyi kommunikációs gyengeségeknek, amelyek felszámolására szintén ez idő tájt születtek döntések, indultak el kedvező folyamatok. Azok a gyengeségek, amelyek ezen túl dominálnak, többek között a nagyobb vállalkozások kivonulása, felszámolása, belső tevékenységekkel nehezen felszámolhatóak. A veszélyek, a COVID és a kormányzati döntésekkel összefüggő adottságok változása, megváltoztatása nem várható, így amivel számolni érdemes, az leginkább az erősségek és a lehetőségek kombinációja.

Offenzív stratégia

Az előremenekülő, építkező stratégiákat akkor érdemes választani, amikor a meglévő erősségekre építve jól kiaknázhatóak a külső körülmények által kínálgató lehetőségek. **Zalaszentgrót esetében ez a legreálisabban választható stratégia** annak ellenére, hogy mindeztidáig éppen a többi, a negatívumokra koncentráló és azok felszámolását „követelő” megközelítések voltak a jellemzőek. A gyengeségek felszámolása azonban rettentően forrás- és időigényes, és nagyon sok olyan külső lehetőségnek kell(ene) együttállnia (pl. külső tőkebefektetéseknek, szabályozási, kormányzati döntésekkel megtámogatott lehetőségeknek), amelyek hiányoznak. Ezért érdemes minden más, külső lehetőséghez, folyamatra építve egy erős offenzív stratégiát alkotni.

Az elmúlt időszakban voltak jelei az erősségekre építkezésnek, de ez nem volt deklarált, világos és egyértelmű. **A fiatalokra, a meglévő együttműködésekre alapozó működésmódok, a távozó és a térségből kifelé dolgozó, kommunikáló vállalkozások „kihangosítása”, a helyi kötődések, lokálpatriotizmus és a külső fizetőképes piacra dolgozó cégek** a kulcselemek. Ezek felismerése és a pozitívumok elismerése, majd ezekre épülő cselekvések valós fejlődési potenciált hordoznak.

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. Jelentős erőfeszítéseket, tőkeráfordítást és kiegészítő intézkedéseket igényel egy ilyen stratégia. Most és várhatóan továbbra is a finanszírozási, befektetési lehetőségek elkerülése a térséget, a helyi szakképzés hiánya irreálisan nagy erőfeszítésekkel pótolható csak, ezért **csak nagyon határozott és sokszereplős, kormányzati együttműködésekkel alátámasztott kapcsolatrendszerrel lenne reális ez a stratégiai irány Zalaszentgrót esetében.** Alternatívaként kínálgató stratégiák a kisbefektetések sokaságának, illetve a már itt lévő vállalkozások újrabefektetéseire alapozó kísérletek jöhetnek szóba. Ez azonban jobban

körvonalazható és érthető és léphető meg egy karakteres, fent leírt offenzív, előre menekülő stratégiával.

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. Az intenzív fejlesztések nagyon forrásigényesek és irreálisan nagy léptékűek, és eddig is ilyen próbálkozások voltak, amik láthatóan nem vezettek kellően értékelhető eredményekre. A lehetőségek nem kínálnak pénzügyi támogatási potenciált, ezért ebben az esetben ez a stratégia nagyon komoly kockázatokat rejthet, és **nem javasolható**.

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. Zalaszentgrót gazdasága kapcsán nagyon markánsan fogalmazódnak meg mind a gyengeségek, mind a külső veszélyek, amelyek jelenleg negatív spirálban tartják a város társadalmát és gazdaságát. Mivel azonban e projekt és a város vezetősének, civil és gazdasági szereplőinek is eltökélt szándéka egy megvalósítható gazdasági stratégia kialakítása, ez az irány is **elvetendő**.

Figyelembevétel a helyzetelemzés eredményeit, az offenzív stratégiai szemléletében az alábbi vízió határozható meg a város számára.

Vízió 2030

Zalaszentgrót csodálatos természeti környezetének erejét emberi, gazdasági, térségi kapcsolataiban is továbbéltesítő kisváros. Vonzza és megtartja az itt születetteket és a valaha erre jártakat. Az itt élők megélik és jól élnek a helyi és messzire nyúló kapcsolataik, személyes és virtuális hálózataik, vállalkozásaik, munkáik, együttműködéseik és nyitott kommunikációjuk segítségével és ennek köszönhető láthatóságuk erejével.

Célok

A vízió az alábbi átfogó- és részcélok teljesítésével érhető el.

Átfogó cél:

Zalaszentgrót a Zala völgyében a múlt hagyományait, természeti és kulturális értékeit élően őrző vidék, ahol a természeti értékekkel felelősen bánó, fejlődő gazdaság a jövő lehetőségeit hozza helybe és teszi jól élhetővé a mindennapokat. Ez a vonzerő biztosítja, hogy a megye- és országhatárokon, kontinenseken átívelően legyen szőhető nap mint nap újra, a múltból táplálkozó és jövőt építő emberek és cégek hálózata.

Részcélok

1. A jövő gazdaságának erőforrásává alakítani a meglévő kapcsolati, hálózati, együttműködési potenciált (tudatosítani, kommunikációs csatornák, együttműködések, vállalkozói kör, önkormányzat és gazdasági fórum, reggelik, elszármazottak elérése stb.)

2. Reziliencia¹³ növelése információáramlás javításával és fejlesztésekkel (tanácsadás, információk eljuttatása, Fejlesztési ügynökség fenntartható üzleti modellel helyi vállalkozók szolgáltatási igényeinek ellátása stb.)

3. Infrastrukturális fejlesztések és források bevonása (város pályázatai, lakások biztosítása, befektetésösztönzés stb.)

4. Jövőorientált és fiatalokra irányuló lehetőség-bővítés (Hazatérők, ifjúsági önkormányzatok, fiatal vállalkozói és mentorprogramok stb.)

Fejlesztési irányok

Zalaszentgróton és a térségben az elmúlt évek, évtizedek során rengeteg erőfeszítés történt az egyre gyorsulóan változó erőterekben a helyi gazdaság szereplőinek, az itt élők megélhetésének és boldogulásának segítésére. Az évtizedes erőfeszítések, együttműködések bizalmat építettek, elszármazottak, a térséghez kötődők kapcsolódásait tartották fenn akkor is, ha sok sérelem érte az itt élőket. Megszűntek intézmények, képzések, lehetőségek, amelyek most hiányoznak. De vissza nem fordíthatóak ezek a folyamatok, ezért inkább érdemes előre nézni és megpróbálni a jelenleg zajló folyamatok hullámaira kapaszkodva előremenekülni. Ez más, mint a megszokott. Változást hoz, alkalmazkodást követel. De eredményre vezet.

A vállalkozásfejlesztés helyi eszköztárából a város, a térség már szinte mindent kipróbált, mérsékelt eredményekkel. Ami hiányzott és hiányzik most is, címszavakban:

- a helyi gazdasági szereplők folyamatos és megfelelő **informálása**,
- folyamatos kommunikáció, sőt, **folyamatos megvitatása** a helyi társadalom és gazdaság helyi ügyeinek, a helyi vállalkozások bevonásával,
- helyi gazdasági-vállalkozói **fejlesztő-szolgáltató ügynökség**, amely a helyi kkv-k segítségét szolgálja tanácsadásokkal, szolgáltatásokkal, rendezvényekkel,
- **helyi szabályozások**, valódi helyi értéket teremtő vállalkozások számára **kedvezmények**, amelyek világos és transzparens szabályok mentén dőlnek el,
- **vállalkozói fejlesztések, ügyintézés összehangolt segítése** helyi újrabefektetőkre és külső potenciális befektetőkre, helyi fejlesztéseket tervezőkre fókuszálva,

¹³A reziliencia fogalma több tudományterületen és egyre inkább a hétköznapi életben is használatos. Nehezen lefordítható kifejezés, leginkább rugalmas ellenállási képességet, alkalmazkodóképességet, egyfajta hatékony megküzdési stratégiát és működésmódot jelent.

- zalaszentgróti és a Zala völgyét érintő, a helyi gazdasági szereplők **láthatóságát növelő**, marketingjüket támogató városi, térségi kampányok, programok.

A stratégia fókuszában a helyi gazdasági szereplők számára fontos vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése áll tehát, kiegészítve a szükséges infrastrukturális és intézményi jellegű fejlesztésekkel. Ez nem ágazatspecifikus, és ebben a szemléletben nem is az áll a figyelem előterében, hogy mely ágazatok szereplőiről van szó. Egy a helyi gazdasági szereplőket a globális gazdasági térbe segítő, a belső szűk piacon túlról bevételeket szerezni képes működésmódra átállító stratégia sikeressége esetén tevékenységformától függetlenül tudnak megerősödni a helyi vállalkozások. Ezért nem szerepel kiemelten sem a turizmus, sem a helyi mezőgazdaság célok között. Zalaszentgrót városának Integrált Települési Stratégiája (lásd melléklet) pontosan kijelöli a város számára, jelenlegi állapota szerint fontosnak tartott ágazatokat. E dokumentum nem megy ezzel szembe, de nyitva tartja a kérdést arra vonatkozóan, hogy milyen új piaci elképzelésekkel jelentkező, innovatív vállalkozók jelenhetnek meg a térségben a közeljövőben. A lényeg tehát a vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése, hogy a város és környéke vonzó legyen gazdasági szereplők számára.

A következő táblázatban áttekintjük a szükséges lépéseket, amelyek elősegíthetik, hogy egy olyan vállalkozási ökoszisztéma alakuljon ki Zalaszentgrót városában és a környezetében, amely **vonzóvá teszi fiatalok számára a vállalkozás indítását, megerősíti a mostani vállalkozók újrabefektetési döntéseit**. Még tovább lépve: **a város, a térség vonzóvá válik olyan emberek számára, akik itt el tudják képzelni a mindennapjaikat, és akár a világ bármely pontjára dolgoznák „át”, vagy ide telepítenék vállalkozásukat**.

A teendőket úgy rendszereztük, hogy átlátható legyen, milyen funkciót töltenek be – ezek vízszintesen struktúrálják a táblázatot, tehát például az információáramlás és kommunikáció javítása, vagy a vállalkozóvá válás segítése stb. **Függőlegesen az azonnali, a rövid és a középtávú tennivalók szerepelnek, alapvetően egymásra épülő, egymáshoz kapcsolódó, továbblépéseket jelző tevékenységcsomagokként**. Például a helyi vállalkozók megbecsülése kapcsán első lépésként idén egy Zalaszentgrót vállalkozója díj alapítását érdemes előkészíteni, a következő 5 évben ezt rendszeresen kiadni, de a későbbiekben a Zala völgye, a térség helyi társadalmának saját javaslatai alapján születhet társadalmi elismerésként hasonló díj.

Tevékenységcsomagok:

- Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció
- Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások
- Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése
- Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések
- Infrastrukturális fejlesztések

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	Cselekvési terv 2025-ig	Teendők 2030-ig
Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció		
Város honlapján elérhetőek legyenek a helyi gazdaságot érintő rendeletek, anyagok, információk, kiemelt figyelemmel a kezdő és fiatal vállalkozókra	Zalaszentgrót és Zala völgye portálokon helyi gazdasági szereplők számára megjelenési lehetőségek, közösségi újságírás modelljének megalapozása	Közösségi újságírásra alapozott, tartalommarketinggel megtámogatott többnyelvű digitális vállalkozói közösségi fókuszponttá fejleszteni a Zala völgyét online és a valóságban
Helyi döntéshozók és gazdasági szereplők rendszeres találkozó (polgármesteri-vállalkozói reggelik kéthavonta, fiatal vállalkozók bemutatkozási és partnerkeresési lehetőségei)	Helyi gazdaságot érintő fejlesztések előzetes megvitatása élő és online fórumokon Folyamatos beszámoló és konzultációk a fejlesztésekről	Deliberatív módszerek alkalmazása a helyi gazdasági döntések elősegítése érdekében (helyi fejlesztési elképzelések, megoldási alternatívák szakértői és közösségi tervezése, vitaestek stb.)
Vállalkozói klub indítása, vállalkozókat érdeklő témákban szervezett havi vállalkozói estekkel	Virtuális vállalkozói közösség a térségből elszármazott, illetve a térséghez kötődő vállalkozásokkal együttműködve (Nyitott porták bővítése stb.)	Vállalkozói közösség online fórumai és helyi fesztiválok, rendezvények az elszármazottak és Zalaszentgrót barátai számára
Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások		
Zalaszentgrót Fejlesztési Ügynökség üzleti modell kidolgozása a helyben hiányzó vállalkozásfejlesztési, tanácsadási teendők ellátására	Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökség helyi gazdaság- és vállalkozásfejlesztési szolgáltatásainak elindítása Vállalkozásokat Értelmező Segítség Összessége – VÉSŐ program	VÉSŐ program kiterjesztése, hálózati együttműködésekkel start-upok és innovatív, nem helyhez kötött gazdasági kezdeményezések térségbe vonzása érdekében
Aktuális vállalkozói tennivalók segítése a Fejlesztési Ügynökséggel kapcsolatban álló szakemberek bevonásával (vállalkozásfejlesztés és belső befektetések ösztönzése egyaránt)	Ipari park kiegészítő szolgáltatásainak kidolgozása, elindítása, belső (újra) befektetők és külső befektetők elérése és megtartása érdekében	Befektetésösztönzést elősegítő szolgáltatások külső befektetők, érdeklődők számára
Önkéntes mentor-program megtervezése kezdő és fiatal vállalkozók segítésére, helyi és a városért és vidékéért elkötelezett távol élő és dolgozó vállalkozók bevonásával	Mentor program elindítása és folyamatos értékelése, fejlesztése	Nemzetközi mentor program indítása az elszármazottak és a Zalaszentgrót barátai hálózat segítségével

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	Cselekvési terv 2025-ig	Teendők 2030-ig
Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése		
Helyi gazdasági szereplők helyi kommunikációs csatornákon történő megjelenési igényeinek megvitatása (kapcsolódóan a helyi közösségi kommunikációs és információs stratégiához)	Helyi gazdasági szereplők bekapcsolódása a helyi kommunikációs és információs rendszereket véleményező társadalmi testületbe	A helyi gazdasági szereplők erős jelenléte a virtuális térben
Helyi vállalkozási ötletpályázat kidolgozása fiataloknak, újrakezdőknek, távol élőknek	Helyi vállalkozási ötletpályázat támogatásával új vállalkozások indítása	Európai és Globális Hazatérők Program – digitális nomádok, home-office-ban dolgozó elszármazottak és ismerettségű körök számára vonzó környezet biztosítása az akár csak időszakos ide költözés érdekében
Zalaszentgrót vállalkozója és ifjú vállalkozója díjak feltételeinek kidolgozása	Zalaszentgrót vállalkozója és ifjú vállalkozója (vándor) díjak megalapítása, meghirdetése és ünnepélyes átadása	Zala Völgye vállalkozója díj elindítása
Helyi vállalkozókat bemutató sorozat Zalaszentgrót közösségi média felületein és kéthetilapban	Helyi vállalkozókat bemutató sorozat a városi tv műsoraiban, a város Youtube csatornáján, egyéb lakossági szemléletformáló kampányokkal kiegészítve	A Zala völgye kedvenc vállalkozója – helyi társadalmi kampányok eredményeként helyi gazdaságot támogató társadalmi elfogadás
Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések		
Vállalkozói együttműködések, beszállítói és partnerségi lehetőségek feltárása Zalaszentgróton és a Zala völgyében és a home office jellegű munkavégzéssel összefüggő alapvető információk elérhetőségének biztosítása	Online és valós térben is megvalósuló gazdasági együttműködések kialakítása a városban és térségében, a home office jellegű munkavégzés népszerűsítése (az azzal szembeni ellenérzések csökkentése érdekében)	Együttműködő vállalkozói partnerségek, hálózatok szereplői számára lakóhely és bázis Zalaszentgrót és környéke (beszállítói partnerségek, digitális nomádok lakóhelye)
Hálózati gazdaság kataszter – kiaknázatlan gazdasági kapcsolatok számbavétele és potenciális partnerek bevonása virtuális vállalkozói klubba (a	Zalaszentgrót „nagyköveteinek” felkérése – program a globális kapcsolatok építését segíteni képes elszármazottak, „barátok” bevonásával a város	Digitális nomádok és Zalaszentgrót barátainak globális munkavállalói számára helyi lakhatási, családi stb.

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók	Cselekvési terv 2025-ig	Teendők 2030-ig
város és térsége iránt elkötelezett, távol élő és dolgozó kulcsemberek, „barátok” elérése)	vonzerejének növelésére, jóhírének elterjesztésére	lehetőségek elérésének segítése
A városban elérhető ifjúságfejlesztő és -segítő szolgáltatások kataszterének összeállítása, hiányok feltérképezése	Fiataklók vállalkozói és állampolgári (közösségi) kompetenciáit komplexen fejlesztő szolgáltatások megerősítése, szükség esetén újak indítása	„Ifjúságbarát” munkahely díj magalapítása: akár vállalkozóként, akár munkavállalóként jó legyen fiatalként Zalaszentgróton élni.
Fiatalok számára ösztöndíjak alapítása, különösen hiányszakmákban, városi-vállalkozói együttműködéssel	Ifjúsági ösztöndíjak kiadása	Nemzetközi ösztöndíjak és hazatérést segítő támogatás-csomagok indítása
Infrastrukturális fejlesztések		
Fecskeházak megnyitása	Inkubátorház-közösségi iroda megtervezése, üzleti modell kidolgozása, kialakítása, beindítása	Külső források bevonásával a megújuló gazdasági élet szereplőivel együttműködve befektetések, fejlesztések megvalósítása
Új fecskeházak tervezése	Hűtőház és ipari park elindítása	Közterületek és közintézmények megújítása helyi gazdasági szereplők támogatásaival

Cselekvési terv

Zalaszentgrót város gazdaságfejlesztési stratégiája **szakít az eddigi, gyengeségeket felszámolni, hiányokat pótolni próbáló, ezáltal folyamatosan lemaradó, lépéshátrányt fenntartó megközelítésekkel. A város adottságainak** – csodás természeti környezet, madárcsicsergéses, emberléptékű közeg és lassú, természetes folyású mindennapok, személyes ismeretségi hálózatok és élő kapcsolatok ereje – **kiaknázására törekszik** olyan módon, hogy ezt a barátságos és nyitott közeget kifelé is láthatóvá, befelé pedig észrevehetővé és tudatosíthatóvá teszi. A helyi vásárlóerő és piac kicsinységén túllépve **külső piacok felé irányítja a helyi gazdasági szereplők figyelmét és egy lakóhelyként és vállalkozási helyszínként is megfelelő lehetőségként kínálja a globális térben megjelenő potenciális és reménybeli partnereinek.**

Ez a vágyálomszerű lehetőség maga a realitás, amennyiben átgondolt és az érintett helyi gazdasági szereplőkkel együttműködésben, megfelelően felépített és átgondolt kommunikációval megalapozottan kerül megvalósításra.

Jelenleg a város túl van több fontos döntésen, a helyi társadalmi és gazdasági szereplőkkel és a külvilággal való kommunikációjának átalakításával, a fiatalokat segítő fejlesztések megalapozásával és elindításával az itt felvázolt irányokba indult el. **A konkrét tennivalók kapcsán elengedhetetlenül fontos, hogy az ne a helyi képviselő-testület vagy hivatal magábanvaló ténykedése legyen: a megvalósítást elindító helyi szervezetek, intézmények valós partnerségekben gondolkodjanak és törekedjenek a minél több szereplő bevonására.** Csak példaként: a rendszeres vállalkozói találkozót kezdeményezheti a város vezetése, de bármely helyi vállalkozó vagy akár melyik civil közösség is. Nem a meghívó a lényeg, hanem az együttműködés és a közös gondolkodás folyamata. Ezért legfeljebb azoknál a pontoknál lehet jelenleg felelősöket meghatározni, amikor egy adott szervezetnek saját magára vonatkozóan kell fejlesztéseket megvalósítania. Erre jó példa a Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökség életképes üzleti modelljének kidolgozása, aminek nyilvánvalóan maga a szervezet a felelőse.

A határidők kijelölései időtávokban megtörténtek, a további részletek a megvalósításra vonatkozó döntések és elköteleződések után pontosíthatóak, az érintettek közös megállapodásai alapján.

Azonnali, 2020 végéig elvégzendő tennivalók

1. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció biztosítása

1.1.a) Gazdaságot érintő információk a város honlapján

A város honlapján elérhetővé kell tenni, átlátható, jól kereshető módon azokat az információkat, amelyek a helyi vállalkozók, vagy a város és térsége gazdasága iránt érdeklődőket szolgálják:

- a helyi gazdaságot érintő rendeletek,
- fejlesztési anyagok, stratégiák
- helyi befektetési lehetőségek,
- együttműködési opciók,
- egyéb releváns, vállalkozókat érdeklő információk, amelyek a helyi és a várost kívülről figyelő és támogató külső vállalkozók fontosnak jeleznek.

A város vállalkozóinak megjelenési lehetőségeit nem itt kell biztosítani, annak keretei az 1.1.b) tennivalónál jelennek meg. A város gazdaságáról szóló információinak a helyi és reménybeli helyi vállalkozók a célcsoportja. E vállalkozások potenciális célcsoportjait, beleértve a helyi társadalmat és másutt élő vásárlókat a Zalaszentgrót és Zala völgye portál, illetve egyéb, a vállalkozók által közösen létrehozott felületek – ha erre igény támad – szolgálják. A vállalkozók további tájékoztatását, informálását a Zalaszentgrót Fejlesztési Ügynökség, és a partnerségre kért Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara végzi.

1.2.a) Helyi döntéshozók és gazdasági szereplők találkozásai

A helyi döntéshozók, a polgármesterrel és alpolgármesterrel együtt és a gazdasági szereplők rendszeres találkozási formalizált, rendszeres egyeztetési, kommunikációs teret kínálnak a település

meghatározó irányítói, befolyásolói számára. Ezek formájára javasoljuk a következőket, amelyek az igények és közös megállapodások mentén pontosítás és alakítást igényelnek:

- Havi, legfeljebb kéthavonkénti polgármesteri-vállalkozói találkozók. A lényeg a rendszeresség, kiszámíthatóság (tehát például minden hónap első szerdája), fontos a kötetlen, informális beszélgetések lehetősége, közös munkareggeli, munkaebéd, munkavacsora formájában. Érdemes egy-egy téma, kérdésfelvetés köré szervezni ezeket az alkalmakat, de nem érdemes előadást tartani, és semmiképpen nem indokolt a finanszírozását a városnak biztosítania. Javasoljuk, hogy a Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökség (ZFÜ) segítse a folyamat indulását, készülő üzleti programjába beemelhető akár éves tagdíj a vállalkozók részéről, amiért cserébe hírlevelet, e találkozókra való részvétel lehetőségét stb. kaphatják meg.
- E találkozók teremtsenek alkalmat a helyi, új, fiatal vállalkozók bemutatkozási és partnerkeresési lehetőségeire is, és legyen mindenképpen támogató légkör, elkerülve a feszült számonkérő vagy támadó hozzáállást. Ezt segítheti, ha házigazdák, moderátorok segítik a beszélgetés formálisabb részét, és a találkozókra mindenképpen szükséges időt és teret adni az informális beszélgetéseknek is.

1.3.a) Vállalkozói klub indítása, vállalkozókat érdeklő témákban szervezett havi vállalkozói estekkel, programokkal

A városkörnyék nagyszerű és valóban működő kezdeményezése a Nyitott Porták hálózata, és e hálózat valós tartalommal való megtöltése. Ez kiváló mintát, sőt kiindulópontot kínál a helyi vállalkozók helyi hálózatának megerősítését szolgáló szerveződések számára. E klubok, körök funkciója a helyi közös ügyek, nehézségek megvitatása, közös megoldások keresése, aktuális ügyek áttekintése. Ez utóbbiak lehetnek különösen: adózás változása, adminisztratív elvárásoknak való megfelelés, új megoldási lehetőségek felvillantása, saját jó tapasztalatok, módszerek megosztása, új marketing eszközökről való eszmecsere, megnyíló támogatási, közbeszerzési, hitel-lehetőségek egymással való ismertetése és ezáltal közösségi tanulás megvalósítása, javaslatok megfogalmazása a város vezetése vagy a ZFÜ felé.

Érdemes e klub szabályait az iránta érdeklődők vállalkozókkal közösen megfogalmazni. Amennyiben a helyi vállalkozók közül van, aki szívesen lesz helyszínt, szervezést, kommunikációt felvállaló (házi)gazdája a klubnak, akkor méltányos tagdíjjal, vagy más módon érdemes ezt elismernie a többi vállalkozónak. Amennyiben a kezdeményezésre nem lesz helyi vállalkozó, akkor az indításban kulcsszerepe a ZFÜ-nek lesz.

Lehetőséget kell teremteni mielőbb arra, hogy külső partnerek, elszármazottak, Zalaszentgrót barátai online is bekapcsolódhassanak. Zoom Discord, közös Skype- vagy Messengerhívás segítheti a kapcsolattartást és megalapozza a nemzetközi és globális hálózatos nyitást. A széleskörű érdeklődésre számot tartó beszélgetéseket vagy – ha sor kerül ilyenre is – a meghívott előadók programjait érdemes rögzíteni és a városi vagy térségi portálon elérhetővé tenni mások számára is. Ez egyben egy kiváló helyi város/térség marketingeszköz is, ami miatt a város részéről indokolt lehetőséget adni saját felületeik használatára is. Emellett a helyi vállalkozási ökoszisztéma

javulásának kiváló jelzője, bizalomépítő a helyi gazdaságba bekapcsolódni szándékozók és partnerkeresők számára is.

2. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások

2.1.a) Zalaszentgrót Fejlesztési Ügynökség vállalkozásfejlesztési lehetőségeinek megalapozása

Legkésőbb ez év végéig, együttműködésben a helyi vállalkozói klubbal, annak hiányában néhány közös gondolkodásra kész helyi vállalkozóval számba kell venni a szükséges és lehetséges, jelenleg helyben nagyon hiányzó vállalkozásfejlesztési, tanácsadási területeket. Ezek biztosíthatósága érdekében első lépésben a ZFÜ üzleti modelljét szükséges kidolgozni, az elképzeléseket validálni, hogy 2021-től részben üzleti alapon tudja bővíteni tevékenységi köreit. Ennek felelőse maga a szervezeti egység. Az alkalmazandó megoldások szükséges, hogy integrálják a hálózatos szervezeti és virtuális tér kínálta lehetőségeket. A város támogató, szükség esetén részfinanszírozó szerepe elengedhetetlen.

2.2.a) Helyi vállalkozókat segítő szakértők, tanácsadók, szakemberek elérhetőségének biztosítása

Aktuális vállalkozói tennivalók teljesítésének támogatása, a folyamatosan változó szabályozási és adózási környezetben elengedhetetlenül szükséges. A fejlesztések megvalósítása szintén megfelelő szakembereket és információkat igényelnek. Ebben a ZFÜ azonnali segítséget tud kínálni, az Ügynökséggel kapcsolatban álló szakemberek bevonásával, közvetítésével. Ez egyszerre segít több célkitűzés teljesítését is: vállalkozásfejlesztési és belső befektetések ösztönzését egyaránt. A ZFÜ-t már most keresik vállalkozók, információért, tanácsokért. Legkésőbb ősztől ez deklaráltan, a város vezetése által is kommunikálhatóan és a ZFÜ készülő üzleti modelljében megjelenő szolgáltatásokat validáló módon elindítható.

2.3.a) Mentor program előkészítése

Önkéntes mentor-program akkor tud indulni a térségben, ha akad néhány tapasztalt vállalkozó, aki szívesen a szárnyai alá vesz pályakezdő fiatalokat és kezdő vállalkozókat. A tapasztalatok átadására való nyitottság és a támogatni képes hozzáállás az egyetlen elvárás feléjük. Sokat segít a mentoráltaknak, ha egymással is módjuk van megvitatni a helyzetüket. Ez sem igényel ugyanakkor pénzügyi forrásokat, sem olyan szervezetet, aminek ez kötelezően dolga. A működőképes modell úgy hozható létre, ha egy helyi vagy a város fejlődése iránt elkötelezett, bárhol élő vállalkozó elindítja, kezdeményezi, így a mentoroknak is kialakulhat együttműködő közössége. Amennyiben kellően fontosnak tartja ezt az ügyet a város vezetése, vagy bármely helyi szervezet, akkor a kezdeményezést, önkéntesek felkutatását megára vállalhatja. Lehetséges gazdája e feladatnak a ZFÜ, esetleg -, bár ehhez szükséges fejlesztenie a vállalkozókkal kapcsolatrendszerét – a Hazatérők Egyesülete, de akár a város alpolgármestere is. 2020 végéig a lehetséges mentorok és mentorálást igénylők összegyűjtése szükséges. Hasznos lehet a készülő Zala völgye vagy Zalaszentgrót portálon indítani olyan közösségi felületet, ami szinte napi szinten tudja láttatni ezt a támogató programot, kedvet csinálva további mentoroknak és mentorálást kérőknek egyaránt. Egyik csoportnak sem szükséges

helyben élnie, de szerencsés, ha a mentoráltaknak van terve a jövőben Zalaszentgróttal kapcsolatban. 2025-ig egy élő, tematikusan és földrajzilag is széles körű hálózat építhető ki.

3. vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése

3.1.a) Helyi gazdasági szereplők helyi kommunikációs terekben való megjelenésének igényfeltárása, megfelelő módok megtervezése és megalapozása

Helyi gazdasági szereplők helyi kommunikációs csatornákon történő megjelenési igényeinek megvitatása lehet a helyi vállalkozói reggelik vagy klubok alapozó vagy első alkalmainak témája. A párhuzamosan készülő, közösségi újságírással épülő, a helyi közösségi kommunikációs és információs stratégiával megalapozott megoldások rugalmasak, élők, és részben a helyi vállalkozók, fiatalok és különösen az online kommunikációt már gyakorló helyi emberek együttműködésére épülhet. Van több sikeres közösségi média kommunikátor a térségben, vannak vállalkozások, amelyek jól használják a rendelkezésre álló marketing eszközöket, és az ő példájukat követő, átgondoltabb stratégiával jelentős fejlődés érhető el. A készülő Zalaszentgróti de különösen a Zala völgye portál nagyszerű gyűjtőfelülete lehet a helyi vállalkozásoknak, helyi piac és helyi turizmus célpiaccal közvetlen eléréseket biztosítva. 2020 év végéig szükséges az erre nyitott vállalkozásoknak tisztázni elvárásait és hozzájárulási hajlandóságait.

A városi és városkörnyéki közösségi információs és kommunikációs modell lényegi eleme a helyi társadalmi tanácsadó testület létrehozása. Ennek funkciója a helyi társadalom, és helyi gazdaság érdekeit egyaránt szolgáló felületek és települési kommunikáció számára javaslatok és visszajelzések biztosítása. E körbe érdemes és szükséges bekapcsolni a helyi vállalkozókat. Ennek elindítása 2021-re szükséges és lehetséges. A városi és városkörnyéki kommunikációs csatornák a helyi vállalkozások számára megjelenési felületet, tartalommarketing és megfelelő hírbiztosítás esetén a város és környéke számára településmarketing eszközt biztosíthatnak. Ezen túl fontos funkciója, hogy láthatóvá teszi a megfelelő helyi vállalkozási ökoszisztémát, ami a térségbe betelepülni vágyó fiatalok és vállalkozások számára komoly vonzerő lehet.

3.2.a) Helyi vállalkozásfejlesztési ötletpályázat

Az év végéig ki kell dolgozni egy olyan modellt és feltételeket, ami kezdő, újrakezdő és fiatal vállalkozóknak kínál lehetőséget vállalkozási elképzeléseik elindítására, validálására. Lehetőség szerint itt élők segítése indokolt, de másutt élő és dolgozó érdeklődők számára a helybe költözéssel, illetve helyi cégalapítással is kiváltható feltétel segíti a kifelé nyitást és Zalaszentgróti, mint vállalkozásra és életre alkalmas város képét üzeni. A helyi és a város iránt elkötelezett vállalkozásokkal, civil szervezetekkel együttműködve szükséges és indokolt ennek a támogatási formának fenntartható módon történő megtervezése. A feladat legszerencsésebb delegáltja a ZFÜ.

3.3.a) Zalaszentgróti vállalkozója és ifjú vállalkozója díjak

Annak érdekében, hogy a helyi vállalkozók és fiatalok elköteleződése nőjön, hogy a helyi társadalom jobban elismerje saját vállalkozóit, hogy nyíltabbá és átláthatóbbá váljanak a helyi működések és értékteremtési folyamatok, egy, a vállalkozói attitűdöt és eredményeket elismerő díj megalapítása –

első lépésben feltételrendszerének kidolgozása – elengedhetetlenül szükséges. Egy ilyen díjnak végtelen sok formája lehetséges, az önkormányzat lehet csak védnöke egy, a vállalkozók által saját maguk által alapított díjnak, lehet egy helyi civil szervezet kezdeményezése, dönthetnek külső szakemberek, független üzletemberek, vagy a helyi társadalom tagjai közönségsvotummal. A módszerek eltérő hangsúlyokat adnak, de ugyanazt üzenik: fontosak vagytok és mi megbecsülünk benneteket.

Az év végéig a minél szélesebb körben, a nyilvánosság bevonásával zajló vitákat érdemes lefolytatni, ez kiváló témákat ad a helyi közösségi újságírásnak, vélemények megfogalmazására, a helyi sajtónak, meghatározó helyi véleményvezérek megszólaltatására, majd a döntések képviselete és megvalósítása helyi közös értékrendek és közös nyelv kialakítására. A következő években ezek a díjak kitérítendőek a térben, keresve azokat, akik a világ más pontjain a legtöbbet teszik a városért és térségéért.

3.4.a) Helyi vállalkozók bemutatása a helyi médiában

A 3.1.a) pontban részleteztük, mennyire fontos feltárni, hogyan tudnak megjelenni a helyi vállalkozók a helyi, és a szélesebb közösség előtt, beleértve potenciális vásárlók körét is. A helyi társadalom által saját vállalkozóik megismerése és elismerése, ezáltal egy működőképesebb vállalkozói közösség kialakítása is elősegíthető a helyi és környékbeli vállalkozókat bemutató sorozat elindítása által. Ennek eszköztára adott jelenleg is. Mivel ennek a bemutatásnak nem a közvetlen vevőszerezés a célja, a város saját közösségi média felületein és a kéthetente megjelenő helyi újságban gyakorlatilag azonnal elindítható. A városnak van saját stábja a Facebook és Instagram felületeinek kezelésére, valamint élő szerződése a helyi TV és újság készítésére. E két szereplő (Marketing Iroda és médiaszolgáltató) feladata össze egy megfelelő koncepció készítése: milyen rovatként, milyen formában, mi mentén válogatnak (hólabdás, egymást ajánló vállalkozók, vagy tematikusan felépítve a bemutatandókat, esetleg a városért már eddig is sokat tettek és ígéretes kezdők stb. Sokféle döntés lehetséges.

A következő években a helyi médiát működtető szereplők éves terveinek az érintett vállalkozókkal és a társadalmi tanácsadó testülettel konzultálva, észrevételeiket megfelelően kezelve szükséges e kérdéshez nyúlni. A 2021. évi terveknek el kell készülniük 2020. november elejéig.

4. Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések

4.1.a) Vállalkozói együttműködések, beszállítói és partnerségi lehetőségek feltárása Zalaszentgróton és a Zala völgyében és a home office jellegű munkavégzéssel összefüggő alapvető információk elérhetőségének biztosítása

A vállalkozói együttműködések iránti szándékok feltárásának részeként az erre vállalkozó helyi gazdasági szereplők és a ZFÜ az élő és napi kapcsolatokat biztosító vállalkozói klub (vagy az ennek megfelelő, a vállalkozók által elfogadott helyi forma) mellett érdemes elkezdni a meglévő kapcsolatok feltérképezését. Zalaszentgróton vállalkozói nagy arányban az alig fizetőképes helyi piacra dolgoznak. Megnyitni a lehetőségeiket külső kapcsolatokkal is lehetséges, egyrészt ez a célja ennek

a lépésnek. Másrészt célja a Zalaszentgróton és a Zala völgyében elők felkészítése a hálózati gazdaság egyik jellegzetességére, a munkavégzés helyhez kötöttségének csökkenésére, azaz a home office jellegű munkavégzésre. E cél kapcsán az első évben az alapvető információk (pl. a home office-ra vonatkozó speciális szabályok) elérhetővé tételét szükséges megoldani.

4.2.a) Hálózati gazdaság kataszter

Az együttműködések megismerése és támogatása mellett érdemes még ebben az évben letenni az alapjait egy kapcsolati kataszternek. A ZFÜ saját üzleti modellje kialakítása során bizonyosan összeállít majd egy szakértői, szolgáltatói poolt. Emellett az elszármazottak, jelenlegi üzleti partnerek és a velük kapcsolatban álló helyiek számbavétele és naprakészen tartása, új elképzelések megvitatása és vállalkozói kapcsolatépítések segítése szempontjából is hasznos eszköz. A jelenleg kiaknázatlan, potenciális gazdasági kapcsolatok számbavétele és a lehetséges partnerek bevonása a virtuális vállalkozói klubba élő és új opciókat teremt. E körbe értendőek a város és térsége iránt elkötelezett, távol élő és dolgozó kulcsemberek, „barátok”, a vállalkozói klub virtualitása pedig a helyi vállalkozókat képes megerősíteni, dinamizálni, inspirálni.

4.3.a) Ifjúsági szolgáltatások kataszterének összeállítása

A városban az ifjúsági szolgáltatások széles köre érhető el, amelyeket többnyire a Hazatérők Egyesülete biztosít, illetve tesz hozzáférhetővé a fiatalok számára. A stratégia összeállítása során, a a fiatalokkal tartott egyeztetés azonban rámutatott több – a Hazatérők Egyesületének kompetenciáján és lehetőségein túlmutató – hiányosságra. Számba kell venni tehát az elérhető és a hiányzó szolgáltatások körét. Ennek – a város gazdasági szereplői számára kiemelten fontos – munkaerő-utánpótlás tekintetében van jelentősége.

4.4 a) Ösztöndíjak alapítása

A városba vissza nem térő, nem helyben tanuló fiatalok megtartásához élő és perspektívát kínáló helyi közeg és a tanulási idejük alatt támogatást és elköteleződést biztosító alkalmak, lehetőségek szükségesek. Ennek egyik módja a fent leírt mentorálás, másik a helyben nem tanulható szakmákra készülők számára ösztöndíjak alapítása lehet. Ez szerencsés esetben a helyi vállalkozóktól érkezik, de amennyiben erre a város vezetése és a helyi vállalkozók is nyitottak, a vállalkozói ötletpályázathoz hasonlóan közös alapot is létrehozhatnak az ösztöndíjak biztosítására. 2020 végéig meg kell tervezni, majd széleskörű (helyi fiatalok, családok, vállalkozók körében) társadalmi egyeztetést követően az erről szóló döntésnek meg kell születnie.

5. Infrastrukturális fejlesztések

5.1.a) Fecskeházak megnyitása

A „Fecskeház Program Újragondolva” című projekt keretében 2020-ban megnyílnak az új Fecskeházak.

5.2.a) Új fecskeházak tervezése

2021-ben a helyi vállalkozói együttműködések, a mentor és ösztöndíj program és a helyi vállalkozói ötletpályázat együttese egy olyan eszközrendszert kínál, amelyhez jól illeszthető a fecskeházak rendszerének bővítése. Indokolt és szükséges ezt összekapcsolni a város saját bérlet programjaival, amelyek szintén dinamizálásra szorulnak, és a helyi ingatlanok értéknövelő, fejlesztési lehetőségeivel. A helyi társadalom ügyeinek és a helyi gazdasági szereplők érdekeinek jól összeilleszthető terét kínálják a lakások. 2025-re egészen új és innovatív, lakhatási lehetőségek kínálhatók, ami akár digitális nomádok, akár a közelben működő nemzetközi cégek expatjainak, magasan kvalifikált otthondolgozóknak is kínálhat jó minőségű lakhatást, amelynek bevételei fedezhetik a helyi szociális lakhatási költségek egy részét, beleértve további Fecskeházak kialakítását.

Cselekvési terv 2025-ig

1. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció biztosítása

1.1.b) Zalaszentgrót és Zala völgye portálok helyi gazdasági felületének kialakítása

A Zalaszentgrót és Zala völgye portálok a közösségi újságírás modelljére alapozott felületet szükséges kialakítani annak érdekében, hogy

- megjelenési lehetőséget kínáljon a helyi gazdasági szereplők számára, amely alkalmas lehet láthatóságuk növelésére, partnerségi kapcsolatok megalapozására,
- a város- és térségmarketinget szolgálják,
- a helyi vásárlási kedv növelését és potenciális vásárlók érdeklődésének felkeltését eredményezik.

1.2.b) Helyi gazdaságot érintő fejlesztések társadalmassítása

A helyi gazdaságot, ezáltal a helyi társadalmat érintő fejlesztések előzetes megvitatása élő és online fórumokon. Ennek megalapozása után, a későbbiekben már szükséges a városvezetés folyamatos beszámolóinak és konzultációinak valós beleszólási és véleményezési rendszerét megalapozni és folyamatosan működtetni. A deliberatív technikák tanulhatóak és alkalmazásuk nélkül nehéz előbbre jutni, a nyilvános viták könnyen válnak vagdalkozóvá és kontraproduktívá nélkülük.

1.3.b) Virtuális vállalkozói közösség

A Nyitott Porták tagi és tevékenységi körének tágításával – az ezen együttműködésekben rejlő lehetőségek további kiaknázására – a helyi vállalkozói közösség elindított klubjának, körének a virtuális bővítése egy olyan lépés, amit érdemes megtenni legkésőbb a 2020-as évek elején. A

térségből elszármazott, illetve a térséghez kötődő vállalkozásokkal együttműködve egy virtuális, de valós elköteleződéseken alapuló kör működését szükséges beindítani.

2. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások

2.1.b) Zalaszentgróti Fejlesztési Ügynökség helyi gazdaság- és vállalkozásfejlesztési szolgáltatásainak elindítása

A 2020-as évben a helyi vállalkozói közösség bevonásával megtervezett szolgáltatáscsomag és üzleti modell alapján 2021-ben elindíthatók az inkubációs és a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások, programok. A Vállalkozásokat Érelő Segítségek Összessége – VÉSŐ program azokat, a vállalkozások mindennapi életéhez szükséges szolgáltatások, információkat, programokat és támogatásokat kínálja, ami egy nagyvárosban evidensen elérhető, de helyben nehéz lehet egy-egy specialistát találni, vagy nehéz utánajárni egy-egy kérdésnek. Néhány év alatt, a virtuális térnek köszönhetően, a már jelentős (el)ismertségre szert tett virtuális asszisztensek speciális szakértelemmel bíró hálózatát tehetik elérhetővé és nagyon egyedi, a városon kívülről is érkező megbízásoknak köszönhetően gazdasági értelemben is működőképes helyi szolgáltatóvá fejleszthető a ZFÜ.

A VÉSŐ kapcsán fontos rögzíteni: ez magában foglalja az összes gazdasági ágazat számára biztosítandó összes szolgáltatás. Így pl. – szükség, illetve igény esetén – a stratégia elemző részében említett, a turisztikai vállalkozások szolgáltatásainak pontosabb célzását ugyanúgy, mint ahogyan a helyi munkaadók – fiatal munkavállalók megtartását célzó, illetve eredményezhető – motivációs rendszerének kidolgozását, ahogyan pl. a szervezetfejlesztési és az online térben való aktívabb jelenlétet elősegítő tevékenységeket is.

A VÉSŐ kapcsán fontos továbbá, hogy a ZFÜ együtt kell működjön mind a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara helyi szervezetével, továbbá a vállalkozások kapcsán illetékes hatóságokkal. Másként fogalmazva: az önkormányzat számít e szervezetek együttműködésére. Az együttműködés az információk saját online felületeken való kölcsönös megjelenésétől a közös fejlesztési projektek megvalósításáig terjedhet, illetve kívánatos, hogy terjedjen.

2.2.b) Ipari park kiegészítő szolgáltatások

Önmagában egy épület nem feltétlenül kelti fel egy vállalkozó érdeklődését. Ha a számára fontos logisztikai, ügyfélkapcsolati, adminisztratív, pénzügyi stb. szolgáltatások is elérhetőek, akkor már vonzóbbá válhat egy ilyen kis ipari park is. A ZFÜ szolgáltatásai és online térben való láthatósága, a város és környéke vállalkozási ökoszisztémájáról szóló hírek, információk és a bekapcsolódási lehetőségek olyan befektetésösztönzési célokat is szolgálnak, amelyek az ilyen kicsi, személyességen alapuló helyek iránt érdeklődő vállalkozók számára vonzóak. Ezért leginkább őket érdemes megcélolni a 2020-as évek elején szolgáltatásokkal. Ezek validálása, pontosítása után elindíthatók, kiemelt figyelemmel a fiatal vállalkozókra, belső (újra) befektetőkre de a perspektivikusnak ígérkező külső befektetőkre irányulóan.

2.3.b) Mentor program

A 2020-ban kitalált, első szereplőiket inspiráló és támogató mentor-program elindítása, láthatóvá tétele, folyamatos értékelése, fejlesztése jelentős eszközévé tehető a helyi gazdaságfejlesztés eszköztárának. A 2020-as évek elején minél több, térségen kívül dolgozó, de a térséghez kötődő mentort érdemes keresni a helyi tehetségek fiatalok számára, hogy kapcsolatrendszerük bővüljön, de lokálpatriotizmusuk erősödjön.

3. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése

3.1.b) Helyi gazdasági szereplők bekapcsolódása a helyi kommunikációs és információs rendszereket véleményező társadalmi testületbe

A város és térsége információs és kommunikációs rendszerének párhuzamosan zajló fejlesztésének kulcseleme a helyi meghatározó szereplők bevonása egy olyan testületbe, amely képes képviselni a helyiek széles körét, és a helyi kézben lévő média számára „megrendeléseket”, kontrollt biztosítani. E felületek alakítása a gazdasági szereplők számára is használható megoldásokat eredményezhet.

3.2.b) Helyi vállalkozásfejlesztési ötletpályázat támogatásával új vállalkozások indítása

A városvezetés és helyi vállalkozások együttműködésével, a ZFÜ menedzselésében létre kell hozni olyan alapot, vagy olyan támogatókat találni, amellyel helyi vállalkozási ötletpályázat megtámogatható, illetve a megszületett ötletek megvalósításához segítség (validálás, közösségi finanszírozásban való támogatás, angyalbefektetőkkel való kapcsolatépítés, megrendelők felkutatása vagy bármely más, releváns támogatás) adható. Ennek előkészítését az együttműködések és láthatóságot növelő megoldások megalapozzák, ilyen jellegű támogatás 2023 körül reálisan indíthatóak a városban és környékén.

3.3.b) Zalaszentgrót vállalkozója (vándor)díjak elindítása

Az érintettek bevonásával megtervezett, a felmerülő kérdésekre megnyugtató válaszokat kínáló megoldások alkalmazásával a Zalaszentgrót vállalkozója díj 2021-ben elindítható lehet.

3.4.b) Helyi vállalkozók bemutatása a közösségi médiában, lakossági kampányokkal

A helyi gazdasági szereplők megbecsülése, a városban újrabefektetést meglépő vagy befektetési szándékkal érdeklődők számára fontos, hogy a helyi társadalom fogadókészsége javuljon. A vállalkozásokat elindító helyiek számának növekedése a támogató szolgáltatások és a megfelelő közeg, valamint a kiközvetített lehetőségek eredményeként várható. Ezekről az erőfeszítésekről, a helyi vállalkozók küzdelmeiről és eredményeiről szükséges olyan kampányokat indítani, a városi tv műsoraiban, a város Youtube csatornáján és közösségi felületeiken, továbbá az offline felületek is (pl.: városi újság), amelyek segítségével lakossági szemléletformálás remélhető. A megvalósítás kapcsán egy szempont különösen lényeges: a szinergiák kiaknázása érdekében a különböző csatornákon megjelenő információk egy helyen összegyűjtve is elérhetőek kell legyenek. A helyi gazdaságot támogató vásárlásokat népszerűsítő kampányokkal kiegészítve szükséges minél előbb,

akár már 2021-től elindítani ezeket a kampányokat, illetve az információkat (történeteket) aggregátn megjelenítő online felületet.

4. Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések

4.1.b) Online és valós térben is megvalósuló gazdasági együttműködések kialakítása a városban és térségében

Jelenleg a virtuális térben szinte semmi nem láthatóak a helyi gazdaság szereplői, és döntő többségük leginkább helyi piacra termel. Ennek a térnek a kitágítása, piacszerzés támogatása, messzebbre érő hálózatokba történő bekapcsolásuk piacszerzésüket, megerősödésüket teszi lehetővé. A most is meglévő kapcsolatrendszerek összekapcsolása, újak kiépítése egy fontos lépés ebbe az irányba. Ezt részben szolgálja az online láthatóvá válás, a tudatos kapcsolatépítések és a ZFÜ munkája. E fejlesztések mellett, illetve keretében fontos bővíteni pl. a helyi vállalkozások nyelvi kompetenciát, olyan jelenléti vagy online tanfolyamokkal, amelyek célja sokkal inkább a napi kapcsolattartáshoz szüksége nyelvismeret, mintsem valamely nyelvvizsga megszerzése. Szükséges továbbá bővíteni a home office jellegű munkavégzéssel kapcsolatos információs tevékenységet: egyrészt tanácsadásokkal (pl. produktív napirend kialakítása otthoni környezetben), másrészt a home office-szal szembeni tartózkodást csökkentő kampányokkal.

4.2.b) Zalaszentgrót „nagykövetei”

Program a globális kapcsolatok építését segíteni képes elszármazottak, „barátok” bevonásával a város vonzerejének elterjesztésére, a helyi kisebb vállalkozások partnerségépítésének elősegítésére irányul. Az elmúlt évek együttműködési és erőfeszítései eredményeként létrejött elismertségre és személyes kapcsolatokra alapozva, ezeket a helyi gazdasági szereplőkben tudatosítva, erősebb hidak jönnek létre és eddig fel nem tárt piaci lehetőségek nyílnak. Ez egy jelentős kapcsolatépítő munkát igényel, amibe a város és környéke iránt erősen elkötelezett és ezért pro bono tevékenységként tenni is hajlandó és képes elszármazottak, „barátok” vonhatóak be. Őket a város tiszteletbeli „nagyköveteiként” kezelheti a város vezetése és a helyi együttműködő vállalkozói közösségek. A „nagykövetek” elsődlegesen a saját pozitív tapasztalataikkal, azok átadásával segíthetik elő vállalkozó kedvű új lakosok, illetve vállalkozások letelepedését. Tevékenységüket elősegítése, annak sikeressége érdekében azonban szükséges Zalaszentgrótot és környékét bemutató image-tartalmak (elsődlegesen videók, történetek, fotók stb.) előállítás.

4.3.b) Komplex ifjúságfejlesztő és -segítő szolgáltatásrendszer

Azt az öröndetes helyzetet, miszerint – még a hiányosságok mellett is – az ifjúsági korosztály kompetenciafejlesztését széleskörű szolgáltatásrendszer biztosítja beárnyékolja, hogy a szolgáltatások finanszírozását túlnyomórészt pályázati források biztosítják, így azok fenntartása, hozzáférhetősége hosszútávon nem biztosított. Tekintettel a nemrégiben elnyert Gyermekbarát Önkormányzat címre is, szükséges megteremteni az ifjúsági korosztály vállalkozói és állampolgári (közösségi) kompetenciáit fejlesztő szolgáltatások működtetésének kiszámítható hátterét. Fontos, hogy e tevékenység kiterjedjen a kifejezetten segítő jellegű (perszonális) szolgáltatásokra is, kiemelt

figyelemmel arra, hogy bár ezek több esetben hátrányos helyzetű fiatalokat kell célozzanak, nem a szociális, hanem az ún. ifjúságsegítő szolgáltatások körébe tartoznak.

4.4.b) Ifjúsági ösztöndíjak kiadása

A 2020 végéig megszülető és az érintettekkel leegyeztetett koncepció mentén 2021 első felében meg kell teremteni az ösztöndíj-alapot és a jelentkezéseket elindítani, hogy 2021 őszétől a fiatalok számára az ösztöndíjak biztosíthatóak legyenek.

Legkésőbb 2024-re olyan módon szükséges tágitani a rendszert, hogy kellő alap álljon rendelkezésre külföldön tanuló fiatalok segítésére, ezáltal hazatérésük iránti elköteleződéseik kialakítására. Egy következő Hazatérők programban ez egy lehetséges eszközként jelenhet meg.

5. Infrastrukturális fejlesztések

5.1.b) Inkubátorház, közösségi iroda

Erős az igény arra, különösen kezdő és fiatal vállalkozók részéről, hogy védett közegben, olcsón bérelhető helyen, az induló költségek minimalizálásával, támogató és segítő szakmai segítség igénybevételével tudják kipróbálni és elindítani vállalkozási ötleteiket. 2021-ben szükséges megtervezni a helyben biztosítható inkubációs rendszert. A tervezés során maximálisan ki kell használni a kapcsolódó, különösen a pro bono szolgáltatásokat (mentorok, vállalkozói klub stb.). Olyan üzleti modellt kell kialakítani, hogy a hazai környezetből hiányzó vállalkozásfejlesztési, tanácsadó szolgáltatások és egyéb lehetőségek hiánya mellett is működőképes tudjon maradni és semmiképpen ne váljon pályázati támogatásoktól függővé ez a szolgáltatáscsomag. 2022-re ezek a programok reálisan elindíthatóak.

5.2.b) Hűtőház és ipari park elindítása

A megépült hűtőház és ipari park 2021-2022-ben elindítható.

A befektetésösztönzésnek a hazai általános gyakorlattól eltérő modellje, ami a helyi vállalkozási ökoszisztéma fejlesztésére és ennek a helyi közegnek az élő, online láthatóságára, valamint a globális térben elérhető személyes kapcsolatokon keresztül épít bizalmat, más megkeresések várhatóak, mint az egyedi kormánydöntésekre épülő, vagy diplomáciai úton kiépített kapcsolatokon keresztül. Kiemelkedő jelentősége van a helyi vállalkozók együttműködésének, a kapcsolatok mozgósításának, az online láthatóság fokozódásának és a hazai körülményeket meghaladóan vonzó vállalkozási ökoszisztémának.

Tudatos építkezés eredményeként 1-2 éven belül várható a működtetésbe bekapcsolódó partnerek elköteleződése.

Teendők 2030-ig

1. Vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – információk, kommunikáció biztosítása

1.1. c) Közösségi újságírással alapozott, tartalommarketinggel támogatott többnyelvű digitális vállalkozói közösségi fókuszponttá fejleszteni a Zala völgyét online és a valóságban

Az első 5 év tapasztalatai alapján, illetve a nyelveket megfelelően beszélő helyiek, valamint az elszármazottak bevonásával e közösségi módon működtetett kommunikációs felületek többnyelvűvé tehetőek, az érdeklődők nyelvéhez igazodóan.

1.2.c) Deliberatív módszerek alkalmazása a helyi gazdasági döntések elősegítése érdekében

A szerteágazó kapcsolatokat építő és világosan kommunikáló helyi politikai, gazdasági és társadalmi közeg pár év alatt képes eljutni addig, hogy valódi helyi fejlesztési elképzelések fogalmazódjanak meg. Olyanok, amik nem vágyálmok vagy valaki felé megrendelések, hanem reálisan megvalósítható és működtethető szervezeteket, cégeket, programokat hoznak létre. Ennek kulcsa a megoldási alternatívák nyilvánossága, szakértői és közösségi tervezés megfelelő összhangja és a deliberációs folyamatok biztosítása. Ennek leginkább a helyi városvezetés lehet a motorja, ezért ennek kialakítása, elindítása és működtetése városvezetői feladat.

1.3.c) Vállalkozói közösség online fórumai és valós eseményei

A helyi gazdasági szereplők széleskörű és távoli szereplőket is elérő, mozgósító kapcsolatrendszere a gazdasági kapcsolatokon túlmutatóan kamatoztatható a helyi fesztiválok, rendezvények szervezésével. Ez a helyi turizmusnak ad új lendületet, emellett jól felépítve és megszervezve alkalmasak lehetnek arra, hogy helyhez kevésbé kötött munkát végző emberek költözési szándékát felkeltsék. Az elszármazottak és Zalaszentgrót barátain túl digitális nomádokat, otthonról dolgozó családokat és a környéken működő nemzetközi cégek expatjait elérve, számukra hosszabb-rövidebb időre lakóhelyet kínáló vonzó alternatívaként mutatható meg a Zala völgye. A térség társadalmának és gazdaságának kiüresedésére ez egy reális válasz lehet 10 éven belül, ami a kedvező vállalkozási és lakhatási környezetet, a kapcsolatokba beágyazott, és a múlt és a természet megőrzött értékeit a XXI. század valóságába emeli be. A tervezett tevékenységek ezt teszik hozzá elemenként a város gazdaságának és társadalmának fejlesztéséhez.

2. vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozókat segítő szolgáltatások

2.1.c) VÉSŐ program kiterjesztése, hálózati együttműködésekkel start-upok és innovatív, nem helyhez kötött gazdasági kezdeményezések térségbe vonzása érdekében

10 éven belül reálisan bővíthetőek a megfelelő üzleti modellel dolgozó ZFÜ szolgáltatásai. A város mindenkori vezetésének támogatásával és a helyi gazdasági szereplők együttműködésével reálisan elérhető néhány innovatív, helyhez kevésbé kötött vállalkozás, vállalkozó, mobil munkavállaló megjelenése.

2.2.c) Befektetésösztönzést elősegítő szolgáltatások külső befektetők, érdeklődők számára

A hazai gyakorlat a nagybefektetésekre fókuszál, amelyek térségbeli érkezése jelenleg irreális. Azonban kisebb befektetők a vonzó környezetet keresik, mind a természeti, mind a vállalkozási környezet szempontjából. Ezért szükséges a helyi együttműködések, kommunikációs terek és szolgáltatások elindítása után, már a 2020-as évek első felében elindítani a célzott segítségnyújtást a térségben befektetni, vagy újrabefektetni szándékozók számára. Utóbbiak elérése könnyebb, a szerzett tapasztalatok, igények mentén a város vezetése és a ZFÜ rugalmasan alakíthatja támogató tevékenységeit.

2.3.c) Nemzetközi mentor program indítása az elszármazottak és a Zalaszentgrót barátai hálózat segítségével

A jól működő városi és városkörnyéki mentorprogram kiterjeszthető nemzetközivé, a tapasztalatok fényében.

3. vállalkozási ökoszisztéma fejlesztése – vállalkozóvá válás támogatása, megbecsülése

3.1.c) A helyi gazdasági szereplők erős jelenléte a virtuális térben

Jelenleg a helyi vállalkozások igen kis hányada van jelen a virtuális térben. Sokan számítógépet sem használnak. A fejlesztéseknek, tanulási folyamatok eredményeként a 2020-as évek elején minden olyan helyi vállalkozásnak, akinek a közvetlen személyes kapcsolatokon alapuló értékesítési csatornáin túlmutató elképzelései vannak, láthatóvá kell válnia, első körben közös felületeken.

3.2.c) Európai és Globális Hazatérők Program

A Hazatérők Egyesületét is életre hívó, illetve annak tagsága első körét a térségbe hazahívó program tapasztalatai alapján és mintájára elindítható az Európai és Globális Hazatérők Program. Ennek eredményeként digitális nomádok, home-office-ban dolgozó elszármazottak költözhetnek vissza a térségbe is jelenetnek meg friss szellemi potenciálként, régi kapcsolataik révén aktív közösségi emberként, továbbá vásárlóerőként. Léven ők a térség „nagykövetei”, várható, hogy ismerettségük körükből is követik őket – akár élethosszig tartó, akár csak időszakos ideköltözőként.

3.3.c) Zala Völgye vállalkozója díj elindítása

A pár éves tapasztalatok alapján rugalmasan alakítani szükséges a Zalaszentgrót vállalkozója díjat a térségre kiterjesztve.

3.4.c) A Zala völgye kedvenc vállalkozója

Helyi társadalmi kampányok eredményeként helyi gazdaságot támogató társadalmi elfogadás és elköteleződés céljával olyan díjakat érdemes indítani, ami megmozgatja a helyi társadalmat, és emeli a vállalkozói kedvet is, különösen a fiatalok körében.

4. Hálózati gazdaság lehetőségeinek bővítése, kapcsolatépítések, fejlesztések

4.1.c) Együttműködő vállalkozói partnerségek, hálózatok szereplői számára lakóhely és bázis Zalaszentgrót és környéke (beszállítói partnerségek, digitális nomádok lakóhelye)

A kapcsolatokat alapvetően belülről kifelé bővítő 4.1.a) és 4.1.b.) tevékenységek megalapozzák a kívülről befelé való kapcsolatépítést. Egyrészt földrajzilag bővül a Zala völgyében működő vállalkozások és azok vezetőinek, munkatársainak kapcsolatrendszere, másrészt a 2030-ig eltelő 10 év alatt kialakulhatnak, illetve megszilárdulhatnak az eltérő nyelvű és kultúrájú vállalkozásokkal, emberekkel való együttműködést és az ő befogadásukat közösségi szinten lehetővé tevő társadalmi gyakorlatok. A kibővült kapcsolatrendszerre és a megszilárdult társadalmi gyakorlatra, továbbá a város „nagyköveteinek” munkájára építve reális cél a letelepülő, a hálózatos gazdaság részeként működő vállalkozások számának növelése.

4.2.c) Digitális nomádok és Zalaszentgrót barátainak globális munkavállalói számára helyi lakhatási, családi stb. lehetőségek elérésének segítése

Míg az előző a vállalkozásra, addig ezen tevékenység az egyénekre fókuszál. Egyrészt a város „nagyköveteinek” tudatos tevékenysége, másrészt a 2030-ig több szempontból is megújuló, kedvezővé és vonzóvá váló vállalkozási ökoszisztéma kiváló hívószavak a rendkívül mobilis digitális nomádoknak. Ők – hasonlóan az Európai és Globális Hazatérők Program keretében (újra) ideköltözőkhöz – friss szellemi potenciált és vásárlóerőt jelentenek.

4.3.c) „Ifjúságbarát” munkahely díj megalkotása

A 4.1.c) és 4.2.c) tennivalók elsődlegesen a vállalkozni kívánó fiatalokra, illetve a fiatalok vállalkozóvá válásának elősegítésére koncentráltak. Az önkormányzat azonban nem feledkezhet meg a vállalkozni nem kívánó fiatalokról sem, továbbá fontos cél, hogy a zalaszentgróti vállalkozások és egyéb munkaadók munkaerőutánpótlása folyamatos legyen és ennek részeként munkatársi körük megújuljon, frissüljön. E két célt szolgálja – a Családbarát munkahely címhez hasonló, pályázatos rendszerű – „Ifjúságbarát” munkahely díj megalkotása és aktív propagálása. A kritériumrendszer kidolgozásába célszerű bevonni mind fiatalok, mind pedig vállalkozásokat és egyéb munkaadókat is.

4.4.c) Nemzetközi ösztöndíjak és hazatérést segítő támogatás-csomagok indítása

A belföldi ösztöndíjrendszerek tapasztalatai alapján kidolgozható egy, akár a külföldön való munkatapasztalat-szerzést, akár a külföldi oktatási intézményekben való továbbtanulást elősegítő ösztöndíjrendszer. Ennek kidolgozása során azonban figyelemmel kell lenni a „külföld” „belföldnél” erősebb elszívó hatására, azaz a programnak kell legyen a hazatelepülést ösztönző és támogató eleme is.

5. Infrastrukturális fejlesztések

5.1.c) Külső források bevonásával a megújuló gazdasági élet szereplőivel együttműködve befektetések, fejlesztések megvalósítása

A stratégia egyik alapvetése, hogy Zalaszentgrót és környéke gazdaságának fejlődését nem a külső erőforrásokra, külső befektetőkre kell alapozni. A már meglévő belső erőforrások tudatos fejlesztésével, a belső (újra)befektetések szisztematikus támogatásával és a helyi vállalkozások kapcsolatrendszerének nemzetközivé tételével azonban megteremthető az a környezet és feltételrendszer, amellyel egy-egy külső befektetés nem csak megtalálhatja a várost és a térséget,

hanem – és ez a lényeges – szervesen épülhet be a helyi gazdaság szerkezetébe. És ekkor a külső erőforrások és befektetésen nem feltételei, hanem következményei és megerősítői a helyi gazdaságfejlesztési folyamatoknak.

5.2.c) Közterületek és közintézmények megújítása helyi gazdasági szereplők támogatásaival

Zalaszentgrót általános jellegű – azaz a gazdasági mellett a társadalmi, továbbá az épített és természeti környezetre is kiterjedő – fejlesztése nem egyedül az önkormányzat felelőssége. Hiszen mindannyian itt élünk, azaz mindannyian felelősek vagyunk városunkért. A stratégia megannyi tevékenységében tetten érhető közös gondolkodások, együttműködések egyik remélt eredménye, következménye, hogy a helyi vállalkozások nem csak képesek lesznek erre, hanem szándékukban is áll majd hozzájárulni a város épített környezetének fejlesztéséhez.

Mellékletek

Jelentősebb helyi vállalkozások, 2020. június

AGROFOR ZALA KFT.	GRÓT GASTRO KFT.	PENNY-MARKET KER. KFT
AGROGREEN KFT.	GRÓT-GABONA KFT	SH REKORD KFT.
BACHMAIER SAFETY KFT.	GRÓTI PÉKSÉG KFT	Sinka Imréné Ev.
BOHÁR MÉRNÖKI IRODA KFT.	GRÓTI TRAFIK BT.	SIPOS-KER 2008 KFT.
CATTANI PARTNER KFT.	HALEX 3 KFT.	SMH WOODINVENT KFT.
CERCUS FA ÉS FÜRÉSZÁRU BT	IMOFI S.R.W.S KFT.	TÁLOSI TRANS KFT
COCA-COLA HBC MAGYARORS,	JÁNHÁZ KFT.	TIKU HUNGARY KFT.
COLA TRANS KFT.	K&H BANK ZRT.	TÓTH-NYÉKI EGÉSZSÉGÜGYI KK
CZIMBETON KFT.	KÉTTARBUZA KFT.	TÜSKE ITAL BT.
DR. SZABÓ AGROKÉMIAI KFT.	LASKAY KFT.	UNIFERRO KAZÁN ÉS GÉPGY. K
E.ON ENERGIAKERESKEDELMI 1	M7 TAKARÉK SZÖVETKEZET	VÁSÁRTÉR BT.
E.ON ÉSZAK-DUNÁNT. ÁRAMH	MAGYAR POSTA ZRT.	WELLMACH-GROUP KFT.
EFFEBI KFT.	MAGYAR TELEKOM NYRT.	ZALA-CEREÁLIA KFT.
FIÁKER GASTRO KFT.	Mazzag Albert Ev.	ZALACO SÜTŐIPARI ZRT.
GABONA INVESZT KFT.	MECSEK FÜSZÉRT ZRT.	ZALAVÍZ ZRT.
GELATO-ICE KFT.	NKM FÖLDGÁZSZOLGÁLTATÓ 2	
GRÓMED GYÓGYSZERTÁR BT.	OTP BANK NYRT.	

Jelentős adófizetők Zalaszentgróton (- forintig/év)

AGROFOR ZALA KFT.

BACHMAIER SAFETY KFT.

CERCUS FA ÉS FÜRÉSZÁRU BT

COCA-COLA HBC MAGYARORS,

CZIMBETON KFT.

DR. SZABÓ AGROKÉMIAI KFT.

EFFEBI KFT.

FIÁKER GASTRO KFT.

GELATO-ICE KFT.

GRÓMED GYÓGYSZERTÁR BT.

GRÓT GASTRO KFT.

GRÓTI PÉKSÉG KFT

GRÓTI TRAFIK BT.

HALEX 3 KFT.

K&H BANK ZRT.

KÉTTARBUZA KFT.

LASKAY KFT.

MAGYAR POSTA ZRT.

Mazzag Albert Ev.

OTP BANK NYRT.

SH REKORD KFT.

Sinka Imréné Ev.

SMH WOODINVENT KFT.

TIKU HUNGARY KFT.

TÜSKE ITAL BT.

VÁSÁRTÉR BT.

ZALA-CEREÁLIA KFT.

Zalaszentgrót ITS célkitűzések

Jövőkép

Zalaszentgróton a stabil, kiszámítható gazdasági növekedésre alapozva a város népességmegtartó ereje nő, a megvalósult fejlesztések révén egy vonzó, élhető városi környezettel rendelkező, a táji értékekre és fenntartható gazdaságfejlesztésre alapozó település működik magas szintű közszolgáltatásokkal, amely a rövid élelmiszerláncok kialakításával és működtetésével a hasonló nagyságú és helyzetű települések számára mintaként szolgálhat.

Átfogó célok

1 Élhető település

Zalaszentgrót környezetével harmóniában élő és fejlődő, rendezett és esztétikus megjelenésű európai kisváros, a kistérség minden térségközponti funkcióval ellátott központja, folyamatosan kismértékben növekvő lakosságszámmal, amely eléggé vonzó ahhoz, hogy a magasan képzett lakosságát, és fiatalságát helyben tartsa, továbbá reális, és ismert letelepedési célpont legyen az ország kevésbé szerencsés területeiről, vagy más országokból érkező kvalifikált munkavállalók, és azok családja számára.

A város régiós összehasonlításban kiemelkedő minőségű oktatási, valamint sport- és szabadidős lehetőségeket kínál a város és a kistérség lakóinak, emellett a lakosok és vállalkozások számára érzékelhetően korszerű, ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatásokat nyújt.

A környezeti fenntarthatóságra való törekvéseket demonstrálva a városi intézmények mindegyike megújuló energiaforrásokat használ, a városi lakásállomány energetikai korszerűsítése az önkormányzat szakmai támogatásának köszönhetően jól halad.

Az önkormányzati ügyintézkedések mind a lakosság, mind a szervezetek számára elektronikus alapokon, ügyfélbarát megoldásokkal, hatékonyan, helyben illetve otthonról intézhetők.

A településszerkezetből adódó belső különbségek nem jelentenek életminőségbeli különbségeket az egyes városrészek lakói számára. A belvárosban pezsgő kiskereskedelmi élet van, a belvárosi terek gyakori színhelyei a kulturális rendezvényeknek, míg a falusias hangulatú településrészek a nyugodt, természetközeli életmódra adnak lehetőséget, a szolgáltatások és infrastruktúra teljes körű kiépítettségével.

A város nyújtotta közszolgáltatások minden településrész lakói számára azonos színvonalon elérhetők a környezetbarát és a lakossági igényekre épülő közösségi közlekedés, az átgondolt közlekedési rendszer, és kiépült kerékpáros infrastruktúra segítségével.

2 Befektetési célpont

A település gazdasága döntően az ipari tevékenységekre, és a szelíd turizmusra épül. A jelenleg a településen működő vállalkozások a fejlesztési források sikeres felhasználásával, és az igényeikhez igazított szakképzési rendszerre támaszkodva prosperálnak. A mezőgazdasági vállalkozások hálózatos együttműködésével sikerül emelni a termékek feldolgozottsági szintjét.

A város munkaerő piaci vonzáskörzete kb. 30 km-es sugarú körben kiterjed a szomszédos járási területére is. Az ipari termelés és a termeléshez kapcsolódó szolgáltatások létesítményei számára a város megfelelő infrastruktúrával ellátott iparterületekkel rendelkezik.

Az önkormányzat sikeresen mentorálja a vállalkozások hálózatba szerveződését, aktív befektetés ösztönzési tevékenységet folytat, vállalkozóbarát egyablakos ügyintézkedéssel segíti a már működős és letelepedni kívánó vállalkozásokat.

3 Jelentős turisztikai desztináció

A város turisztikai potenciálja tovább erősödik a gyógyvízre, az épített környezet minőségére, a természeti értékekre és az egyedi turisztikai attrakciókra alapozva. A turisztikai ágazatban mind a szálláshely-kínálat, mind a turisztikai szolgáltatások hozzáadott értéke nagyobb a régiós átlagnál.

A turisztika speciális ágaként fejlődésnek indul az alkonyipar, a városba a magas szintű egészségügyi szolgáltatások, a kedvező megélhetési költségek és a kimagasló életkörülmények miatt letelepedő fizetőképes idősebb korosztályra alapozva fejlődnek az idősgondozáshoz kapcsolódó szolgáltatások.

Ehhez kapcsolódóan megvalósul a fürdő működésének újraszervezése, hogy speciálisan az idősek igényeihez igazodjon.

A TDM szervezet által koordinált marketing, és szolgáltatói együttműködés mellett a térség országosan is ismert és kedvelt 3-4 napos öko, gasztró, és élményturisztikai csomagokat kínál.

4 Térségi központ

A város vezetése érdemi, folyamatos és szervezett párbeszédet folytat a városi lakossággal, a letelepült vállalkozásokkal és a helyi civil szervezetekkel valamint a térség meghatározó egyéb szereplőivel.

A járás települései rendszeresen és érdemben működnek együtt a gazdaság- és idegenforgalmi és infrastrukturális fejlesztések terén a térségközpont Zalaszentgrót vezetésével. A speciális közigazgatási tevékenységeket a térségközpont látja el, a település foglalkoztatási és szolgáltatási vonzáskörzetében.

A stratégiai fejlesztési célok meghatározása

Zalaszentgrót város 2020-ig elérendő, középtávú stratégiai célkitűzései egyrészt városi szintű tematikus célokat, másrészt városrészi szintű területi célokat foglalnak magukban.

Tematikus célok

A középtávú fejlesztési irányok és stratégiai célok (7-8 év távlatában) a következők:

1. Gazdasági felzárkózás mellett stabil, kiszámítható gazdasági növekedés megvalósítása
2. Turizmusfejlesztés
3. Foglalkoztatás bővítése
4. Zalaszentgrót elöregedésének megállítása, a demográfiai válság megakadályozása
5. Vonzó, élhető városi környezet kialakítása az itt lakóknak, letelepedni vágyóknak, turistáknak
6. Környezetgazdálkodás, környezetvédelmi infrastruktúra fejlesztése és környezeti tudatosság erősítése
7. A város kistérségi központ szerepvállalásának erősítése

1. Gazdasági felzárkózás mellett stabil, kiszámítható gazdasági növekedés megvalósítása

- Munkahelyteremtő beruházások ösztönzése
- A beruházások részére területbiztosítás, további iparterületek kialakítása a szükséges közmű- és úthálózatok kiépítésével
- A helyi vállalkozások megtartása, fejlesztéseik támogatása
- Új technológiák megjelenítése
- Közlekedésfejlesztés:
- Közlekedés-szervezés keretében a Sármelléken lévő repülőtérrel és a 8-as főúttal való jó közlekedési lehetőség kialakítása
 - a meglévő közúthálózati rendszer fejlesztése, belterületi utak, mezőgazdasági és összekötő utak, valamint a várost megközelítő utak felújítása, új építése
 - A tájra jellemző helyi termékek előállítás, feldolgozása (méhészet, borászat, pálinka, gyümölcsfeldolgozás stb.), biotermékek előállítás, valamint marketingjük összehangolása

1. Turizmusfejlesztés

- A termálturizmus fejlesztése
 - A város Fürdő és Szabadidő Központjának fejlesztése, új piaci pozíció kijelölése (alkonyatipar, nyári táborok)
 - A Termálfürdőhöz kapcsolódó további idegenforgalmi szállásférőhelyek és üdülőterületek hasznosítása vállalkozókkal együttműködésben
- A termálturizmus kiegészítése a térség hagyományaival, táji értékeivel
- A borturizmus fejlesztése a volt zártkertekben (a Balaton-melléki Borvidék központja, a Zalai Borút része)
- Turisztikai szolgáltató-csomagok kialakítása (horgászat, vadász-, lovas-, kerékpáros turizmus fejlesztése)
- Összehangolt idegenforgalmi fejlesztések – kistérségi összefogás: Közös desztináció-menedzsment szolgáltatások fejlesztése a térség településeivel.
- Térség népi hagyományait felelevenítő kézműves programok és egyéb rendezvények szervezése
- Térségi termékeket népszerűsítő kiadványok
- Térségi védjegy bevezetése, működtetése, helyi termékek arculattervezése
- Falusi turizmus fejlesztése

1. Foglalkoztatás bővítése

- Szociális, foglalkoztató, felzárkóztató programok
- Képzési programok - hátrányos helyzetűek OKJ képzése, felnőttek általános iskolai képzése
- Kerékpárutak építése (Zalabér és Zalaszentgrót, valamint Zalaszentgrót és Kehidakustány között), csatlakozás a regionális kerékpárút-hálózathoz
- Munkahelyteremtő beruházások ösztönzése

1. Vonzó, élhető városi környezet kialakítása az itt lakóknak, letelepedni vágyóknak, turistáknak

- Községi közlekedés infrastruktúrájának fejlesztése, egységes megjelenésű buszmegállók kialakítása, buszöblök, buszfordulók megújítása
- Városi játszóterek rendszerének kialakítása, meglévő játszóterek felújítása, bővítése
- Az ellátó intézményhálózat fejlesztése
- A szabályozás során a történelmi városközpont helyi védelmének biztosítása
- Közlekedés-fejlesztés (közút, kerékpárút, tömegközlekedés, gyalogos forgalom)
- A városon áthaladó kerékpár-út megvalósítása
- Térségi információs hálózat, helyi információs és kommunikációs rendszer kialakítása
- Városkép javítása, parkosítás őshonos növényekkel (parkok, utcatorok, központi terek, partfalak stb.), történelmi örökségek rekonstrukciója (útmenti szobrok, kőkeresztek, műemlékek felújítása)
- Szabadidő-, sport-, és turisztikai infrastruktúra kiépítése, fejlesztése a városban

1. Környezetgazdálkodás, környezetvédelmi infrastruktúra fejlesztése és környezeti tudatosság erősítése

- Alternatív energiahasznosítási programok – a térség adottságaira épített környezetkímélő energia használata, új, környezetkímélő beruházások elindítása (biomassza)
- Szemléletformálás a környezetgazdálkodás terén, modellprogramok, képzési programok indítása
- Biogazdálkodás, ökológiai gazdálkodás bevezetésének segítése
- Rövid élelmiszerlánc kialakítása, működtetése, közétkeztetésbe való becsatornázás

- A város lakossága és döntéshozói körében a környezettudatos magatartás kialakítása
- A szelektív hulladékgyűjtés népszerűsítése
- Csatornahálózat fejlesztése

1. A város kistérségi központ szerepvállalásának erősítése

- A kistérségi kapcsolatok erősítése
- Az ellátó intézményhálózat fejlesztése
- Térségi információs hálózat, helyi információs és kommunikációs rendszer kialakítása
- Hatékony városmarketing
- Járási szerepkör erősítése a közszolgáltatások terén a környező települések igényeinek figyelembevételével, közszolgáltatások fejlesztése

Jelentős közösségi média aktivitást kifejtő helyi vállalkozások

E vállalkozások helyi piacra is szolgáltatnak, és jelen vannak a helyi gazdaságban és a közéletben, ugyanakkor aktív közösségi médiabéli jelenlétükkel nagyszerű lehetőséget kínálnak arra, hogy kockázatmentes betekintési lehetőséget kínáljanak a helyi mindennapokba, így a helyi vállalkozási ökoszisztéma élő helyi bizonyítékait is szolgáltatassák, egyben kapcsolódási lehetőségeket kínálnak a helyi hálózati gazdasági kezdeményezések bővítéséhez

Fiáker Fogadó, FB : 7593 követő

<https://www.facebook.com/Fiaker-Vendéglő-Panzió-203979652971452/>

Gastrolaj, FB : 6.526 követő

<https://www.facebook.com/Gastrolaj/6.526>

Szent Gróth Fürdő 4.459 követő

<https://www.facebook.com/szentgrothtermalfurdo/>

Nyitott Porták 2.779 követő

<https://www.facebook.com/nyitottportak/>

Öko- Zala

<https://www.facebook.com/pg/CsafordvolgyiNaturPont/2.595>

Aranypatak Vendéglő

<https://www.facebook.com/aranypatak01/> 1.462 követő

Bakarasz (Dötk, Pakod) 597 követő

<https://www.facebook.com/Bakarasz/>