



Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter Marketing stratégia

1. Vezetői összefoglaló

A 2011 tavaszán, zalalövői központtal megalakult Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter (BGK) azt a célt tűzte maga elé, hogy a helyi és környékbéli vállalkozások támogatásával, közös platformra szervezésével elősegíti azok versenyképességének növekedését, a térség felemelkedését, gazdasági mutatószámainak javulását, ezáltal polgárainak gazdagodását.

Két és fél évnyi munka után a BGK jövőjének és további működésének szempontjából új szakaszba érkezett. Mára kiderült, a szervezetnek szüksége van egy olyan, a marketingjét fejlesztő, részletes stratégiára, amelynek megvalósítása lehetővé teszi ismertségének növelését, új tagok belépését, bevételeinek növelését, hogy ezekre alapozva képes legyen hosszú távú, a térséget és közösséget is felemelő, céljai elérésére.

A XX. század utolsó évtizedei és a 2008 óta húzódó gazdasági válság mára egyértelművé tették, hogy ellentétben a régebben gondoltakkal, verseny és együttműködés nem egymást kizáró, sokkal inkább egymást kiegészítő fogalmak. A valódi versenyképesség erős kohézió alapul. A szervezetek egymás közötti kohéziójának meg kell mutatkoznia a kommunikációs csatornák használatában, a közös tervezésben, az összehangolt végrehajtásban és, végül, a folyamatos fejlesztésben is. Számba kell venni a helyi erőforrásokat, erősíteni kell a döntések tudatosságát, új szemléletet kialakítani a vállalkozói szférában.

Az elkészült marketingterv figyelembe veszi ezeket a trendeket és mentális áramlatokat.

A BGK-t a magyarországi klaszter-viszonyok közé helyezve vizsgáltuk, összevetettük nemzetközi társulásokkal, megállapítottuk, hogy mind szervezetenkénti életciklusát, mind termékéletciklusát tekintve létezésének kezdeti fázisában tart.

A tervezés során ezt a szempontot végig szem előtt tartottuk.

A makro- és mikrokörnyezet elemzése után, a célcsoport felmérésével alakítottuk ki a marketingmixet, és készítettük el az akciótervet.

A fentiek és a jelenben kitapintható marketingtrendek ismeretével olyan, hosszú távra szóló megoldásokat nyújtunk a klaszternek, melyeknek lépésről lépésre való megvalósítása

biztosítja majd az eljutást a BGK céljaihoz; illetve a jövőben a környezetéből kiemelkedővé teszi a térséget.

1.1. Jövőkép, Misszió, Értékrend

A BGK a jövőt tekintve olyan távlati képpel rendelkezik, amelyet a klaszter menedzsmentje fogalmazott meg, és az alábbi elemeket tartalmazza: a szervezet hosszú távon, évek múlva is működik, tagjai az együttműködésből profitálnak anyagilag, elismertségben, ismertségben, kapcsolati vagyonukban. A térség gazdasági mutatói javulnak, a munkahelyek száma nő, a tanult fiatalok szülőhelyüket gazdagítják megszerzett tudásaikkal.

Céljait a szervezet egymással összefogásban, a közösségben rejlő erőket kihasználva igyekszik elérni. Fontosnak tartják hangsúlyozni, hogy a helyi adottságok kibontakoztatásához csak a helyi érdekek és értékek mellett elköteleződött emberek munkájával juthatnak el. Felismerték, hogy lehetőséget kaptak arra, hogy térségükre generációkon átívelően is hatással legyenek.

Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy a fenti célok és álmok csak abban az esetben válnak minden résztvevő és klasztertag belső értékévé, motiváló erejévé, ha azokat nemcsak meghallgatják, készként elfogadják, hanem annak bővítésében, szűkítésében átfogalmazásában, pontosításában maguk is részt vesznek, magukévá teszik.

A jövőkép és a küldetés megfogalmazása nem egyszeri alkalom feladata; folyamat eredménye.

Nem megkerülhető egy olyan értékrendnek a megalkotása sem, mely a mindennapos döntéshelyzetekben iránytűként szolgál, és mindig a jövőkép, a küldetés felé mutat. Az értékrend alapjául mindenképpen annak kell szolgálnia, hogy csak olyan tagokat fogadjon magába, tartson meg a szervezet, akik működésük alapjául elfogadják: döntéseik során nem csak saját, hanem a klaszter érdekeit is mindig szem előtt tartják.

Minden más értéket és elvet közösen kell kidolgozni, újra meg újra emlékezni rá.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövő, Körmendi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövöd, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

2. Helyzetelemzés

Zalalövő a Zala folyó mentén, két megye (Zala megye és Vas megye) és két ország (Magyarország és Szlovénia) határán fekvő város. A Zalaegerszegi kistérség alkotójaként a Göcsej és az Őrség között található. A Borostyánút állomásaként már a római korban fontos helység volt. Fejlődése a térség történelem által formált változásaihoz köthető. A város jelen formájának létrejötté modern kori fejlemény, 1925-ben több kisebb település egyesüléséből született. A városi rangot 2000-ben kapta. Területe ma 52,64 km², lakónépessége 2011 végén 3060 fő, míg állandó népessége 3029 fő ugyanebben az időszakban.

Természeti sajátosságait illetően szembeűnő, hogy magyarországi viszonylatban rengeteg csapadék hull évente, így sok, a Zala folyó vízgyűjtőjéhez tartozó vízfolyással és a folyók mellett kiterjedt árterekkel számolhat a város. Zalalövő határában folyik a Szőce-patak, illetve itt található az 1986-ban létrehozott mesterséges tó, a Borostyán-tó is. Mivel a térség mikroklímáját az Alpok közelsége és az Atlanti-óceán hatása alakítja, a nyarak itt rendkívül csapadékosak, hűvösek, a telek enyhék.

A város környékén a faipar számára is alapanyagot nyújtó bükkösök a jellemzőek, de több helyen fenyveserdők borítják.

Zalalövő fontos vasúti csomópont, hiszen a várost és a szlovéniai Őrihodost összekötő vonal része az egyetlen Magyarországot és Szlovéniát összekötő nemzetközi vasútvonalnak. A vonaton elővárosi szerelvények közlekednek Zalaegerszeg felől. A vasútállomást naponta érinti a a Ljubljánából Budapestig közlekedő intercity vonat is, illetve itt csatlakozik a jelenleg szünetelő forgalmú Körmend-Zalalövő ág a fővonalhoz.

A településen áthalad a 86-os, nemzetközi jelentőségű nagy forgalmú út, amely fontos tényezővé teszi Zalalövőt a közúti áru- és személyforgalmazásban, elsősorban az Adria és Észak-Európa között; ugyanakkor az állandó nagy forgalom olyan megoldandó problémákat generál, mint a lég-és zajszennyezettség.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmen di u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Zalalövőt és Bagodot köti össze a Zala-völgyi kerékpárút 12 km-es szakasza. Ez az út szerves része a Felsőőr – Kis-Balaton kerékpárútnak, amely lehetővé teszi, hogy a környező településeket biciklivel is zavartalanul el lehessen érn.

2.1. A régió helyzete

A Központi Statisztikai Hivatal Zala megyére vonatkozó 2013/2-es összefoglaló közlése alapján elmondhatjuk¹ hogy a megye első félévi gazdasági és társadalmi folyamatai ellentmondásos képet mutatnak. Jóval kevesebb gyermek született, mint az előző év azonos időszakában, a természetes népességfogyás üteme ennek ellenére lassult. A munkaerőpiaci helyzet tovább romlott, csökkent a foglalkoztatottak és nőtt a munkanélküliek száma. Zala megyében az átlagot jóval meghaladó (3,8%) csökkenés történt. Az 56 674 fő alkalmazott kétharmada a versenyszférában dolgozott, számuk egy év alatt 5,0%-kal fogyott, míg a költségvetés területén 0,2%-os növekedés történt. A fizikai foglalkozásúak száma nagyobb mértékben csökkent mint a szellemieké, előbbiek 4,1, utóbbiak pedig 3,3%-kal voltak kevesebben mint tavaly ilyenkor. Az elhelyezkedni kívánók közül minden tizedik pályakezdő, számuk 32%-kal, arányuk pedig másfél százalékponttal növekedett egy év alatt. Közülük minden második legalább érettségizett, és 98-nak diplomája is van. A fiatal, 25 év alatti álláskereső helyzetét szintén kedvezőtlenül alakult, számuk 17%-kal növekedett, miközben országosan egy százalékos csökkenés volt jellemző.

A bruttó átlagkeresetek az országgal megegyező mértékben emelkedtek, így a megye bérszínvonal tekintetében fennálló lemaradása továbbra sem csökkent. Mérsékelt ütemben, de tovább nőtt a vállalkozások száma, ami az önálló vállalkozók állománybővülésének eredménye. Június végén 53 415 gazdasági szervezetet regisztráltak Zala megyei székhellyel, alig többet mint 2012 azonos időpontjában (országosan ugyanekkor 1,4%-os bővülés történt).

¹

www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/132/zala132.pdf

A vállalkozások száma megközelítette a 49 ezret, melyek háromnegyede egyéni, a többi pedig társas formában volt bejegyezve. A növekedés – ami az önálló vállalkozók állománygyarapodásának eredménye – következtében emelkedett a vállalkozássűrűség. A félév végén a megyében ezer lakosra 173 vállalkozás jutott, ami az országosnál hárommal több. A társas vállalkozások létszám-kategóriánkénti összetétele alig változott, vagyis 93%-uk továbbra is legfeljebb 9 főt foglalkoztató ún. mikrovállalkozás. A 10–49 fős létszám-kategóriába tartozók száma 4,8%-kal csökkent, s így arányuk 5,8%-ot tett ki. Mindössze 23 olyan társas vállalkozás volt a megyében, ahol a dolgozók létszáma elérte a 250 főt, ami az országos állomány 2,6%-át jelentette.

A megyei székhelyű szervezetek az előző évinél jóval kisebb összeget fordítottak beruházásokra. A fejlesztések döntő részét az ipari, a mezőgazdasági és az építőipari szereplők valósították meg. 2013 első félévében országosan a legalább öt főt foglalkoztató szervezetek beruházási teljesítménye 3,2%-kal emelkedett, miközben Zalában 5,2%-os csökkenés következett be. A beruházások legnagyobb mértékben (36%) az ipart érintették.

Az első félévben visszaesett a feldolgozóipar teljesítménye, alágazatai közül csupán a gépipar és az egyéb feldolgozóipar tudott növekedést felmutatni. Az építőipari termelés ezzel szemben országos átlagot meghaladó mértékben bővült. A megye kereskedelmi szálláshelyei iránt mérséklődött a hazai kereslet, melyet elsősorban a növekvő cseh és orosz érdeklődésnek köszönhetően bővülő külföldi látogatottság ellensúlyozott. A vendégek száma így ugyan elmaradt az előző év első félévitől, a vendégéjszakáké azonban számottevően nőtt.

2.2. Zalalövő gazdasági helyzete

A város természetesen a megyei folyamatokkal megegyező irányú mozgásokat mutat, illetve statisztikai adatai is a fent felsorolt folyamatokat támasztják alá. Néhány szám² konkrétan Zalalövőt illetően, amelyek keretet rajzolnak a BGK létezési helyének és működésének:

² <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>

A lakosság száma az országos, megyei tendenciák szerint alakul. 2011-ben is többen haltak meg, mint ahányan születtek (51 és 24 fő). A folyamat túlmutat a klaszter hatáskörén. Ennél érdekesebb a lakók számának mozgása. Az odavándorlások száma (beleértve az állandó és ideiglenes odavándorlókat is) az előző évi 91-ről 2011-re 126 esetté nőtt, az elvándorlás pedig csökkent, 2011-be 86 esetről, 2010-ben 107 esetről tud a statisztika. A trendről ugyan csak több év távlatából, más mutatókat is vizsgálva lehetne érdemi következtetéseket levonni, ami nem célja ennek az anyagnak, de a számok mindenképpen arra ösztönözhetik a helyi illetékeseket, hogy megvizsgálják, illeszkednek-e ezek az esetek abba a kitapintható áramlatba, hogy a nagyobb városokból sok család költözik ki az azok vonzáskörzetébe tartozó kisebb településekre. Milyen összetételűek ezek a családok? A családok felnőtt tagjai milyen végzettségűek? Hogyan lehet őket meggyőzni, hogy új lakóhelyüknek köteleződjenek el? Hogyan lehet erőforrásaikat és tudásukat helyi szinten kamatoztatni?

Zalalövön 2011-ben 131 regisztrált munkanélkülit tartottak nyilván, 180 napon túl 56-ot. A foglalkoztatás nélküliek közül 107-en voltak fizikai munkások, 24-en szellemi foglalkozásúak, pályakezdők 19-en.

Ami a gazdasági, illetve azokat az adatokat illeti, amelyek a BGK működésével, jövőjével is szorosabb kapcsolatba hozhatók: a városban 378 regisztrált vállalkozás található, közülük csupán egy, amely 50-249 főt foglalkoztat, illetve 2, amelyik 20-49 embernek ad munkát. Az egyéni vállalkozások száma 125 volt 2011-ben, főfoglalkozásúként 82, mellékfoglalkozásúként 35.

Legtöbb gazdasági egység a kereskedelem, gépjárműjavítás területén működik, szám szerint 43; jelentős a vállalkozások száma az építőiparban (31) feldolgozóiparban (28), ingatlan üzletágban (28). Közel ugyanannyi a vállalkozás a szálláshely szolgáltatás és vendéglátás (21) területén, mint a tudományos műszaki területen (17) és az adminisztratív szolgáltatásokban (15).

A településen van okmányiroda és körjegyzőség. Működik egy általános iskola, van óvodájuk és egy családi napközi (2011), de bölcsőde nincsen. Van kemping is.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

2.3. A Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter beágyazottsága

A Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter 2011 májusában alakult meg három önkormányzat, egy középiskola és 15 vállalkozás részvételével. A klaszter munkaszervezetét a Gondoskodás Alapítvány képviseli.

Zalalövő város önkormányzati képviselőiben merült fel először a gondolat, hogy tenni szeretnének a város és tágabb környezete gazdaságának fejlesztéséért, az itt működő vállalkozások sikeréért. A térség gazdaságilag kevésbé fejlett, ám környezeti, földrajzi adottságai fejlettebb gazdaságot predesztinálnak.

A BGK a térségben működő vállalkozások tartós együttműködésére alakult, ahol a tagok, saját függetlenségük megőrzése mellett, készek az erőforrások és kompetenciák megosztására, készek a helyi intézményekkel szoros együttműködést kialakítani.

Célok meghatározása

Az önkormányzatok és a vállalkozók összefogásától a tagok a térség és a vállalkozások gazdasági mutatóinak javulását várják.

A szervezőmunkát az önkormányzatok kezdték, mert a térség felemelkedését, gazdasági mutatószámainak javulását, ezáltal a lakosság gazdagodását is remélik az együttműködéstől. Az összefogásban rejlő előnyök egyelőre a piacszerzésre, a piacmegtartásra, a foglalkoztatásra és a megfelelő szakemberképzésre irányulnak. Fő feladat a közeli külföldi piacok megszerzése is, a földrajzi helyzetből adódóan.

A BGK megalakításával, a szoros munkakapcsolatokkal, a specializáció lehetőségével és a lehetséges leghatékonyabb munkamegosztás kialakításával megerősödik a tagok versenyképessége, identitásuk révén kötődnek a helyi gazdasághoz és társadalomhoz, partnerek a helyi gondok megoldásában, a regionális és helyi gazdaságfejlesztésben is.

A BGK fontos feladata a gazdaság és a tudományos szféra közötti kapcsolatépítés is. Alapját két meghatározó követelmény adja: a termelékenység növelése és a high tech, a kifinomult

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalalövő, Körmenői u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

módszerek alkalmazásának szükségessége a versenyben. A hálózati szerveződés a gazdasági verseny ezen kihívásaira kiváló stratégiai választ adhat kezdetben a vállalkozások igényeire épülő szolgáltatások, majd közös projektek megvalósításával.

Rövid távú célok:

- a klaszter szervezetének megerősítése,
- a tagokkal való kapcsolattartás erősítése,
- új tagok szervezése,
- újabb források bevonása, hogy a klaszter szervezete működőképes legyen.

Közép távú célok:

- klaszterszolgáltatások kialakítása, elsősorban az innováció területén, valamint a KKV-k versenyképességét erősítő területeken, azaz bővüljön a klaszter szolgáltatási palettája, a közös szolgáltatások iránti keresletre épüljenek a klaszter közös szolgáltatásai.

Hosszú távú célok:

- a klasztertag KKV-k versenyképességének javítása,
- a klasztertag-vállalatok piaci alapon sikeres együttműködést valósítsanak meg a klaszter, mint gazdasági hálózati szerveződés keretében,
- a nemzetközi üzleti, piaci kapcsolatok fejlesztése,
- a klasztertag-vállalatok fejlődése eredményeképpen javuljon a régió jövedelemtermelő képessége is.

Résztevő szervezetek

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövö, Körmendi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Az alapító tagok számára világos, hogy a saját fejlődésüket segíthetik elő, egy ilyen együttműködés megvalósításával. Az együttműködő vállalkozások nem versenytársai egymásnak, hanem felismerték, hogy tevékenységüket összehangolva, a termékeket, szolgáltatásokat kiegészítve, közös fellépéssel eredményesebbek lehetnek, mint külön-külön. Ehhez természetesen segítség kell, a piaci szereplőket meg kell egymással ismertetni, a különböző ágazatok szereplőit közelíteni egymáshoz.

A BGK alapító tagjai:

| | | |
|--------------|---|---------------|
| Önkormányzat | Teskánd Község Önkormányzata | Teskánd |
| | Zalalövő Város Önkormányzata | Zalalövő |
| | Zalacséb Község Önkormányzata | Zalacséb |
| | Bozoka-Mix Kft. | Zalalövő |
| Vállalkozás | Győrfi-Trans Kft. | Zalalövő |
| | Horváth&Dormán Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. | Zalalövő |
| | Kötőtű Bt. | Zalalövő |
| | Metál-Ker Kft. | Zalalövő |
| | MÉRLEG-L 2000 Bt. | Zalalövő |
| | SALLA-Comp Kft. | Zalalövő |
| | Sallafém Kft. | Zalalövő |
| | Szalai Fafeldolgozó és Kereskedelmi Kft. | Zalalövő |
| | VIL.BAUER-STONE Kft. | Zalalövő |
| | Zala-Top Kft. | Zalalövő |
| | Őri Tours Kft. | Őriszentpéter |
| | Gép és Ferrotech Kft. | Zalacséb |
| | Marton-Gödel Bt. | Felsőjánosfa |

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmenyi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

| | | |
|--------------------|---|--------------|
| | Edelholz Faipari Kft. | Körmend |
| Oktatási intézmény | Ganz Ábrahám és Munkácsy Mihály Szakközépiskola és Szakiskola | Zalaegerszeg |
| Munkaszervezet | Gondoskodás Alapítvány | Zalalövő |

A klasztertagok összetétele modellezi a térség vállalkozásainak összetételét. Kevés nagyobb vállalat működik a környéken, főleg a gépipar és a faipar a jelentős a kereskedelem mellett.

Elért eredmények

Megalakulása óta a klaszter a következő eredményeket mutathatja fel:

- kapcsolatok kiépítése a tagvállalatokkal és egyéb helyi vállalkozásokkal, szervezetekkel,
- a klaszter megismertetése a helyi szereplőkkel, bekerülés a köztudatba,
- a klaszter részvétele a szlovéniai Gornja Radgonai Mezőgazdasági Kiállítás és Vásáron,
- benchmarking klub létrehozása,
- klaszterstratégia készítése,
- tanulmányút szervezése,
- fórumok szervezése,
- honlap elkészítése,
- Vállalkozói Kiállítás szervezése két alkalommal a Zala Menti Napok rendezvénysorozat keretében.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövöd, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

3. Trendelemzés

A klaszterek³ a jelenlegi modern társadalmi, gazdasági fejlődés egyik feltételét jelentik. Igen hosszú múltra tekintenek vissza, csak az elnevezés új. A társadalmak létrejötte egyidejű azzal a jelenséggel, amely a munkamegosztást és ezzel szükségszerűen az együttműködést is létrehozta, tehát a civilizációval egyidős, sőt ez a szervezőerő a civilizáció alapja.

A fogalom az angol cluster 'csoport, halmaz', clustering 'fürtösödés' jelentésű szavak kiterjesztett, átvitt értelmezése, amelynek tartalma: társulás, egységbe tömörülés, összefogás, szövetkezés, hálózat. A klaszter legteljesebb meghatározása a következő: "Kölcsönösen együttműködő cégek, szakosodott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágak cégeinek és velük kapcsolatban álló intézmények (egyetemek, állami szervezetek, ügynökségek, szakmai egyesületek, kereskedelmi szövetségek) földrajzi koncentrációja, melyeket egy adott témában/területen hasonlóságaik és egymást kiegészítő jellemzőik kapcsolnak össze".

A klaszter fogalmi tartalmának megértése mellett nem kerülhető meg egy másik, a *fenntartható fejlődés* fogalmának megértése sem, mivel csak ennek ismeretével orvosolhatóak a jelenlegi válság tünetei, illetve a gazdasági szereplők, a társadalom számára az ennek jegyében történő változtatások jelenthetik a jövőbeni működést.

A fenntartható fejlődés fogalmának értelmezése a mindennapi közgondolkodásban igen sokféle: a pénzügyi finanszírozástól kezdve a növekedés fenntartásáig terjed. A múlt és a jelenlegi gondolkodás, értékrend a fejlődés fogalma alatt mennyiségi, növekedési folyamatot ért: fokozatosan többet termelni és fogyasztani, nagyobb, gyorsabb, újabb, messzebbre

³ Farkas Gábor a Rendszer Menedzsment (www.rendszermenedzsment.hu) vezetőjeként, 2010-ben az NFÜ megbízásából egy csoportot irányítva vizsgálta a nemzetközi klasztertapasztalatokat. Következtetéseit személyes engedélyével és felhatalmazásával használjuk a stratégia elkészítésekor. Köszönettel tartozunk neki.

terjeszkedni, utazni, stb., vagyis fenntartani a fenntarthatatlant. Ezek a mennyiségi, növekedési, gyarapodási események azonban nem egészen azonosak a fejlődéssel.

A mára kialakult válság előzményei már az 1960-as években érzékelhetőek voltak. Megjelenésükkel párhuzamosan egyre több tudományos kutatás jelent meg. Ki kell emelni az olasz gyáriparos Aurelio Peccei és a skót Alexander King által megalapított Római Klub első jelentését: A növekedés határai (*The Limits To Growth, 1972*). A jelentés után nagyon sok tudományos kutatás történt, akár az ENSZ, akár nemzeti kormányok, vagy nemzetközi kormányközi kutatások keretében. A kutatások eredménye egy új paradigmában foglalható össze: fenntartható fejlődés. Az ENSZ 1992-ben deklarálta, és ugyanebben az évben az Európai Unió is.

Günter Pauli Kék Gazdaság című könyvét 2009-ben a Római Klub hivatalos jelentéseként fogadta el. A Kék Gazdaság igazi paradigmaváltást visz véghez azzal, hogy megvalósítja a természet maximális hatékonyságú, önszabályozó folyamatainak a gazdaságba való átültetését. Fő törekvése a rendszerszemléletben való gondolkodás, kiterjesztve azt a természeti környezetre is.

Hazánk az Unióba történő belépéskor a fenntartható fejlődésre vonatkozó egyezményeket elfogadta. 2007-ben készült el az első Nemzeti Fenntartható Fejlesztési Stratégia, majd 2013 márciusában az Országgyűlés elfogadta a Nemzeti Fenntartható Fejlődés Keretstratégiáról szóló határozati javaslatot. A dokumentum bemutatja a nemzeti erőforrások állapotát, rögzíti a jövőt „felélő” folyamatokat, bemutatja a szükséges irányokat és intézményrendszereket, miközben hosszú távra szól, ugyanis a 2012-2024 közötti időszakot öleli fel.

A természetes rendszerek a komplexitás irányába fejlődnek, vagyis egyre összetettebb, bonyolultabb és differenciáltabb kapcsolat- és kölcsönhatásrendszert, mintázatot mutatnak. A laza kapcsolódású, vagy viszonylag független rendszerek a fejlődés során egyre változatosabb funkciókkal egyre nagyobb fokú komplexitást képviselnek. Ennek következtében egyre magasabb fokú koordináció és kooperáció megvalósítására van

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaölvő, Körmenyi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

lehetőség. A bioszférában az első számú kapcsolati forma a kooperáció. Egy hálózatos üzleti együttműködési rendszer, egy klaszter is jellemzően a komplexitás irányába fejlődik. A változás mint a természet alaptörvénye, önmagában jelenti a fejlődést, és jellemzi a biológiai rendszereket éppúgy mint a társadalmi és gazdasági élet eseményeit. A változások sohasem visszafordíthatóak, és általános jellemzőjük a ciklikusság. A rendszerek fejlődőképessége, a benne rejlő kreativitás és energia a káosz határán a legnagyobb. A társadalmi és a gazdasági rendszerek az összeomlást jelentő teljes káosz előtt képesek felismerni az új rend megszervezésének módjait.

Az emberi rendszerek változását az információ megváltozása jelenti, a gondolkodás, az értékrend változása. Az ember folyamatosan teremt, kreativitása végtelen. Az evolúció egyik mozgatórugója éppen ez a kreativitás.

A jelenlegi nehéz, terhelt és átrendeződő gazdasági környezet voltaképpen jó lehetőségeket biztosít a klaszterek számára. Ebben a folyamatban meg kell mutatkozni a klaszterek önszerveződő és önfenntartó jellegének. A közvetlen, nyílt kommunikációval, a problémamegoldó gondolkodással párosuló kreatív keresési folyamatok szükségképpen új, merőben új lehetőségeket mutathatnak fel. Einsteint idézve állíthatjuk: „A problémák, amelyekkel szembesülünk, nem oldhatóak meg azon a szellemi szinten, melyen akkor voltunk, amikor megteremtettük őket.”

A jövőbeli állapotok várható alakulása miatt (pl. feltételezhető, hogy az iparágak ma ismert falai több helyen leomlanak; új és vegyes iparágak születnek; eddig ismeretlen szakmák válnak fontossá stb.) nem érdemes rövid távú, merev szabályozókat meghozni, hanem az evolúciós trendekkel harmonizáló, rugalmas kereteket biztosítani. A szabályozásokkal kapcsolatos törekvések célja, hogy a klaszterek egyre hatékonyabb és rugalmasabb rendszerek, hálózatok legyenek. Rendelkezzenek a rugalmasság és irányíthatóság optimális állapotával.

A kettőnek létezik egyfajta metszéspontja, és ennek a különleges, és hosszú időn át fenntartható(!) állapotnak az elősegítése és megőrzése kell, hogy legyen a cél. A rugalmasság

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

és irányíthatóság megfelelő elegye szükséges egy-egy szervezet életében is ahhoz, hogy tartósan sikeres legyen, és ugyanezen tényezők szükségesek egy szervezetközi struktúra (pl. egy klaszter) huzamos ideig fennálló életképességéhez is.

A rendszerelvű gondolkodás jelentőségének ismertetésére, a klaszteresedés és az (üzleti) szervezetek hálózatosodásának sajátosságait, mély és benső okát tömören mégis jól megvilágítja a megállapítás: „a nyugati kultúra három alapvető meggyőződése – az individualizmus, a versengés és a mechanikus világnézet – választ el bennünket egymástól”. A klaszterek létrejötte, fejlődése és sikeres kibontakozása nagy mértékben éppen az említett szociokulturális okok ellensúlyozásával segíthető elő. Azaz (1) az individualizmus mellé egészséges, szükséges mértékű kollektívizmus kell; (2) a versengést dinamikus harmonikus kapcsolatba kell hozni az együttműködés szellemével; (3) végül pedig a modern és mechanikus világnézetünket elengedve, az organikus, élő és tradicionális világnézetbe kell ágyazódni. Ha ezek a módosulások nem történnek meg, minden gazdasági együttműködés rövid távúvá válik.

A nemzetközi és hazai gyakorlatot a verseny és a versenyképesség szelleme hatja át. Egy vállalkozás vagy klaszter akkor sikeres, ha minőséget képes előállítani. Nem a versenyképesség a legfontosabb, hanem a minőség. A jelenlegi piacokon gyakori jelenség, hogy a legsikeresebb, világvezető vállalkozásokat, klasztereket veszik példaként. Tudni kell, hogy az eddig sikeres gazdasági egységek egy olyan paradigmában lettek sikeresek, amelyek a jelenlegi válságban eltűnhetnek. A helyzet komoly elemzést követel meg, mivel a jelenleg sikeres vállalkozások feltételezhetően az evolúciós trendek mentén azok alkalmazásával váltak olyan hatékonyá, hogy vezető szerepet játszanak a világgazdaságban.

Az együttműködések e modern, legújabb szerveződési formája az angolszász országokban kezdődött el. A kezdeti sikerek után az Európai Unióban és hazánkban is támogatott szerveződési formává vált, pl. versenyjogi megfontolásokból is. Kétségtelen, hogy Európa

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalaölvő, Körmeny u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

nyugatibb államai, illetve azok, amelyeknek történelme lehetővé tette a klaszterek fejlődését, jó példával szolgálhatnak a hazai kezdeményezések számára is. Működésük és sikereik egy része adaptálható a magyarországi viszonyokhoz, más részük idehaza biztosan nem megvalósítható.

Az alábbiakban néhány rövid gondolat erejéig tekintsük át, mely államok, országok klaszterei milyen elvek mentén szerveződnek, működnek és fejlődnek. A felsorolás nem teljes, csupán irányokat, alapelveket emeltünk ki.

Ausztria

Tartományi szinten megjelenő klaszterpolitika jellemzi. Az egyes tartományok gazdaságfejlesztési politikájában hasonlóképpen, de annak helyi viszonyaihoz igazodva jelentkezik a klaszterek fejlesztése. A tartományok közül talán Felső-Ausztriában tapasztalható legerőteljesebben a klaszterekre való koncentráció, de igen jelentős Stájerországban is e törekvés. A klaszterek fejlődését a kapacitásépítéssel és az **együttműködési hajlandóság javításával az innovációs potenciál erősítését** megcélzó klaszterorientált technológia politika szolgálja. A klaszteresedés meglévő és tervezett eszközei nem kifejezetten pénzügyi támogatások, mint pl. az **információáramlás**, a vállalkozások közötti és a vállalkozások és K+F intézmények közötti együttműködési kapcsolatok erősítése (pl. kompetencia központok), a **munkaerő képzése** valamint a **közös marketing** és export támogatása. A klaszterorientált technológiai politika meglévő szolgáltatásai elsősorban a KKV szektorra koncentrálnak, hisz e csoport számára a legnehezebb a külső információkhoz való hozzájutás.

Finnország

Finnország a Global Competitiveness Report 2011-12 szerint három helyet javítva a 4. helyet szerezte meg az országok rangsorában. Az északi állam sok hasonlóságot mutat

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalaövö, Körmenai u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

Magyarországgal helyzete és céljai tekintetében is, így érdemes megfontolni sikereik tényezőit.

A klaszterek működése nem előzmény nélküli Finnországban. A faipari klaszter kevésbé szervezett formában ugyan, de már a világháborúk előtt is működött.

Finnország számára az 1990-es évek elejének válsága után a kapaszkodót éppen ezek a szervezetek jelentették. 2001-ig kiderült, hogy a fentről jövő kezdeményezések mellett szükség van **alulról jövő kezdeményezésekre** is. Ugyanebben az évben kilenc kulcsfontosságú ipari klasztert jelöltek meg (ezek nagy fedést mutatnak a Magyar Növekedési Tervben megfogalmazottakkal⁴) a klaszter szakpolitikát pedig **regionálisan** határozták meg. Finnország a folyamat következtében mára erőforrás alapú gazdaságból tudás alapú gazdasággá vált, amiben kiemelkedő szerepe van a klasztereknek azzal, hogy minden esetben kulcsszerepet szántak a **tudásnak** (képzés, tapasztalatátadás, egyetemi oktatás) és az infokommunikációs megoldásoknak, illetve a **hálózatosság**nak, de legfőképp az **innovációnak**. A siker pillérei közé tartoznak a technológia orientált oktatási rendszer, a magas szintű **átláthatóság** és az **együtműködés** az állami intézmények, az egyetemek, a pénzügyi szféra, a vállalkozások és az e szférák határán dolgozó technológia transzfer között is.

Bajorország

Németország a világ egyik legnagyobb gazdasági hatalma. A klaszterek elődjait jelentő ágazati támogatások rendszere ötven éves múltra tekint vissza. A kormány ma is a kutatás-fejlesztési klaszter-támogatásokkal igyekszik tompítani a gazdasági válság negatív hatásait. K+f+i politikája az alábbi területeket célozza: életminőség, energiahatékonyság,

4

<http://www.kormany.hu/download/f/d7/60000/MAGYAR%20NOVEKED%C3%89SI%20TERV%20konzult%C3%A1ci%C3%B3.pdf>

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

környezetvédelem, biztonság, mobilitás és kommunikáció. Németországban a klaszterpolitika **regionálisan meghatározott**, tartományonként eltérő módon. Legmeghatározóbb területe Bajorország, ahol a gazdaság hajtómotorjaként a kis- és középvállalkozások szolgálnak, az összes vállalkozás 99,3% efféle gazdasági egységek. Ők adják a teljes forgalom 31,6%-át, a bruttó befektetések 24,2% -át realizálják, a munkavállalók 56,7%-át foglalkoztatják, bruttó értékelőállításuk 36,2%⁵. A vállalkozások fő jellemzői a **sokoldalúság és a rugalmasság**. Jelenleg kb. 6000 vállalat van valamilyen klaszter együttműködésben.

A klaszterek pénzübeli támogatása mellett kialakult egy a gazdasági szerveződésekre még nagyobb hatással bíró terület, amely a **tudásalapú társadalomra épít**. A közel azonos tudásanyagot igénylő vállalkozások még szorosabbá alakították kötelekeiket a regionális kutatóintézetekkel és egyetemekkel, valamint a felnőttképzés intézményi szereplőivel.

Bajorország klaszterhálózata a külföldi vállalatok számára is vonzó. A bajor kormányzat alapfilozófiája az alábbiakon nyugszik: **jövő orientált** kisvállalkozási politika, jó telephelyi feltételek biztosítása, **innováció** erősítése, a kkv-k **nemzetközivé válásának** elősegítése, a **szakmunkások megnyerése**, a **hálózatosodás** és együttműködés támogatása.

Egyesült Királyság

Az Egyesült Királyságban 1998 után kezdtek igazán a klaszterekkel és hálózatokkal foglalkozni. A klaszterek azóta szinte minden iparágat, a gazdaság minden szektorát és az állam minden területét lefedik. 2004-ben készült el a Klaszterfejlesztés gyakorlati útmutatója (Practical Guide to Cluster Development), amely az alábbi kritikus sikertényezőket jelöli meg: **működő hálózatok és partnerség**, **erős innovációs bázis** a K+F tevékenységek megfelelő támogatásával, **erős szakértelem bázis**.

Fontos kiemelni, hogy az Egyesült Királyságban stabil feltételeket alakítottak ki a klaszterfejlesztésben, de nem mesterségesen hozták azokat létre, hanem részletes

⁵ www.destatis.de

kutatásokra, létező intézményrendszerre és többéves szakmai tapasztalatra építettek. A klaszterpolitika **regionálisan** meghatározott, regionális intézményrendszere van, szabad kézzel.

Az Egyesült Királyságban létrehozták a Cluster Mark díjat, hogy elismerjék a sikeres klasztereket, növeljék a bevont vállalkozások számát, és reklámozzák a helyi erősségeket nemzeti és nemzetközi szinten. Megállapították, hogy egy klaszter akkor sikeres, ha: **jól működő hálózatokból és partnerségekből áll**; összefonódik az **innovációval**; könnyen elérhető a **képzett munkaerő**; erős oktatási-képzési bázisa van; **vállalkozói dinamizmus** jellemző rá; fejlődik, terjed, **növekszik**; tud változni és **alkalmazkodni**; **nemzetköziesedik**.

Spanyolországi Mondragon Szövetkezeti Csoport⁶

Fontosnak tartunk nagyon röviden értékelni egy olyan társulást, amely nem klaszter, de példamutatóan különleges szerveződési és működési forma: Mondragon Cooperative Corporation, amely a Baszkföld Autonóm Közösség (Spanyolország) területén található, illetve szövetkezetei vannak Spanyolországban, valamint a világ 18 országában, amelyek nagyon eltérő kultúrájú és fejlettségű országok. A Mondragon Szövetkezet négy fő területre koncentrál és integráltan, egyetlen komplex intézménybe szervezi a négy fő tevékenységi területét: bank, ipar, szolgáltatások és tudás. Ez a vezető baszk üzleti csoport a hetedik legnagyobb cég Spanyolországban. 2010-es adatok szerint a foglalkoztatottak száma 84 ezer fő, az ipari munkások 85%-a szövetkezeti tag, 9 ezer a diák, akiknek kb. a fele a University of Mondragon hallgatója.

Mondragon a világ leghíresebb és legnagyobb szövetkezete, amely Humanity at Work jelmonddal és az emberi összefogás egyszerű szimbólumával hirdeti magát. A Szövetkezet filozófiája az együttműködés, participáció, társadalmi felelősségvállalás és innováció; lefedi a társadalmi – szociális – gazdasági intézményeket, saját üzlethálózata van, ahol a tagok

⁶ <http://www.mondragon-corporation.com/>

kedvezményesen vásárolhatnak. 1956-ban alakult meg, és egyedülálló szervezeti struktúrában működik, jelenleg több száz társaságot fog össze.

A társulás működésében kitapintható a katolikus etika, a nacionalista összefogás és ellenállás, a közösségi felelősségtudat, a vállalati demokrácia és a magas színvonalú oktatás/kutatás. A döntéseket a hosszú távú előnyök határozzák meg, melynek során harmonizálni igyekeznek az egyéni és a közösségi érdekeket.

Mondragon gazdasági teljesítménye gépipara és a FAGOR révén világszínvonalú. Bankja, a Caja Navarra Group tőketárs a MagNet Magyar Közösségi bankban.

A háborús válság és nyomor kezelését az **oktatás** megszervezésével kezdték. Ma az oktatási intézmények is szövetkezeti formában működnek. Tudásaik megszerzéséhez éppúgy hozzájárul az egyetemi képzések magas színvonala, mint az üzleti- és vezetőképzések. Sikerükben meghatározó elem **az ember tudatossága**, szellemi és etikai egészsége. A tudás jelenti Mondragon igazi sikerét. A **szervezés tudása**, a **működtetés tudása**, a **komplex rendszer létrehozásának tudása**, a **kommunikáció tudása**, a **vállalati részvétel és demokrácia tudása**, a **nyitottság és rugalmasság tudása** és az emberek iránti **mély, humánus, keresztényi elköteleződés** bölcsessége.

Szólni kell a gazdasági folyamatok **pénzügyi összetevőjéről** is. A baszk gazdasági egységben létrejött a CLP, azaz a Caja Laboral Popular névre keresztelt takarékos- és hitelszövetkezetet. A helyi gazdaságot, a szövetséges szövetkezetek működését erősíti. A CLP kiemelkedő hatékonyságú és eredményességű pénzügyi intézet, Spanyolország bankjai között pedig az első helyet vívta ki magának. Ha például egy fiatalokból álló vállalkozó csoport üzleti szövetkezet létesítését határozza el, ehhez a CLP több ezer EUR díjat kér tőlük. **Cserébe** azonban kiváló vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat kapnak a résztvevők (pl. piackutatást, üzleti tervezést, high-tech technológiai tanácsadást, személyes vezetőtámogatást stb.), másfél évig, szervezetten és kiforrott módszerek szerint. A CLP szakértőként segíti, követi a vállalkozás működését funkcionálisan (pl. kereskedelem, műszaki kérdések, személyügy stb.) és életfázisának első legfontosabb döntéseit illetően is (pl. a csecsemőkorú, a kezdő vállalkozás

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalaötvő, Körmeny u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

érettebbé válása speciális problémákat vet fel). A szakértők hetente figyelemmel kísérik a szövetkezet pénzügyi mutatóit, és probléma esetén rögtön közbelépnek például új hitelnyújtásával, vagy nehezebb esetben vállalkozásvezető cseréjével.

Összegzés

A fenti rövid betekintés alapján az alábbi következtetéseket vonhatjuk le és összegezhethetjük. A BGK menedzsmentjének és tagjainak, mielőtt tovább építkeznek, és megvalósítják a marketingstratégia lépéseit, magukévá kell tenniük ezeket az alapelveket, számon kell tartaniuk ezeket a sarokpontokat. Ezek fel- és beismerése nélkül nem tervezhető hatékony és életképes szervezet.

- Figyelmet kell fordítani a lokális szerveződésekre, amelyek a helyi piacra irányulnak, a helyi társadalmi igények és problémák megoldását tűzik ki célul. Fel kell tárni, melyek azok a termékek, amelyeket a helyi erőforrások felhasználásával maradéktalanul biztosítani tudunk a társadalom számára (pl. építkezés, ételmezés, egészségvédelem, közlekedés stb.).
- Célszerű megtervezni, hogy az alapszolgáltatások és „hétköznapi” igények is kerüljenek kellően a gazdasági erőfeszítések, üzleti problémamegoldás előterébe, és álljunk ellent a kísértésnek, miszerint csak a nemzetközi és a high-tech területek kínálják a lehetőségeket.
- Nagy figyelmet kell szentelni arra, hogy a közösség és a helyi identitás nélkül nincs belső elkötelezettség, a tágabb környezethez viszonyítva lényeges önmagunk pozitív tartalmú megkülönböztetése a másik ország, nép és kultúra működéséhez, jellegzetességeihez képest.
- Ösztönöznünk kell a másik ember és tágabban, a másik embercsoport (piaci szegmens) megismerését. Ez tanulékonyt és nyitottságot, őszinte érdeklődést jelent a másik személy igényei, szándékai és problémái felé.
- Elválaszthatatlan, szoros kapcsolatot kell létesíteni a társadalmi szférák között, a manapság túlspecializálódott területek között. A vállalkozók és a tanárok, a kutatók és a

vásárlók, a kereskedők és a gyártók dolgozzanak együtt meghatározott körülmények között. Az emberek tapasztalják meg az egymásra utaltság vagy egymásra épültség rendszer élményét.

- Ezek hatására kapcsolódjanak egymáshoz a szereplők (pl. áramoljanak információk, legyenek közös meggyőződésen nyugvó kezdeményezések, megállapodások) formális és informális utakon, csoportosulásokon egyaránt.

- Magas szintű, gyakorlattal párosuló oktatási modellt és/vagy üzletfejlesztési szakmai kísérést, támogatást kell biztosítanunk. A napi üzleti, vállalati gyakorlattal összhangban álló, személyre és szervezetre szabott fejlesztő és kísérő szakmai támogatást kell kidolgoznunk, és odaállítani a klaszterfejlődési folyamatok mögé.

- Nem lehet eltúlozni annak a jelentőségét, hogy kik, azaz milyen személyiségű és jellemű, milyen felkészültségű emberek irányítják az üzleti, közösségi folyamatokat.

- Stabil pénzügyi ellátási útvonalakat, tőke hozzáférési mechanizmusokat alakítsunk ki a tanulékonyság, a gyarapodás és az üzleti építkezés megvalósításához. Pontos, jól időzített, szakmailag megvizsgált lépéseket (pl. termék- és/vagy piacfejlesztést) lássunk el kontrollált pénzügyi folyamatokkal.

- Fontos, hogy alakuljanak ki közös szolgáltatások, együttes operatív folyamatok a tagok között (pl. közös könyvelés, közös piackutatás és reklám, közös személyi várakozólista, közös műszaki kutatás stb.), mert ezek új és új szálakon kötik össze a klasztercégeket.

- Különleges feladat, különleges lehetőség és adomány a hatalommal való bölcs bánásmód annak a készsége, hogy a lehetőségekkel az érintettek kellő felelősségtudata is kialakuljon.

4. Piacelemzés - magyarországi klaszterhelyzet⁷

A nemzetközi trendeket követve, a külföldi tapasztalatok adaptálásával Magyarországon is formálódnak klaszterek⁸. A magánszféra kezdeményezésére számos klaszter alakult, amelyeket a gazdaságpolitika is támogat. Kormányzati oldalról az alábbi pályázatok jelenthettek és jelenthetnek segítséget:

- Széchenyi Terv Regionális Gazdaságépítési Program
- Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program (
- Nemzeti Fejlesztési Terv I.
- Nemzeti Fejlesztési Terv II.

2007-ben, Magyarországon 48 volt azoknak a társulásoknak a száma, amelyek a klaszter nevet viselték, és amelyek túlnyomó többsége valamilyen állami vagy regionális támogatásban részesült. Ezek közül azonban mintegy 10 az, amelyik sikeresen működött, és általában elmondható róluk, hogy egy multinacionális cég beszállítói körét fogták össze. 2010-re, a gazdaságfejlesztési stratégia új irányvonalainak köszönhetően, a klaszterek száma jelentősen megnőtt. A magyarországi klaszterek fiatal képződmények, többségük csupán néhány éves múltra tekintenek vissza, s létrejöttük célja is zömében az utóbbi években elterjedté vált regionális operatív programok általi támogatások elnyerése. A működő klaszterek legfontosabb outputjainak általában a vállalatok közötti kapcsolatok erősítése, ehhez fórum biztosítása, minőségbiztosítási tanulmányok megszerzésében való segítség, forrásszerzés, konferenciák szervezése, honlapok készítése, fenntartása tekinthető. Habár a

⁷ http://midra.uni-miskolc.hu/JaDoX_Portlets/documents/document_10947_section_3247.pdf

⁸ A hazai klaszterpolitikáról szemléletes és használható összefoglalást nyújt Vadas László. Az alábbi linken elérhető rövid és tömör áttekintése. Az anyag nem idézhető a szerző engedélye nélkül. Jelen marketingstratégia nélkülözni tudja Vadas eredményeinek citálását, de a felhasználóknak mindenképpen javasoljuk a gondolatmenet megismerését.
www.pmsz.hu/system/files/K%C3%B6rkapcsol%C3%A1s%2014%201.%20k%C3%B6r%C3%B3lus%20program_Vadas%20L%C3%A1szl%C3%B3.pdf

klaszterek általános jellemzői között szerepel a különböző kutatóintézményekkel való együttműködés, a magyar klaszterekben sajnos ritkán vannak jelen csúcstechnológiai vagy tudásintenzív vállalkozások, kutató szervezetek, felsőoktatási intézmények.

A magyarországi klaszterek elsősorban a következő iparágakban jöttek létre: autóipar, elektronikai ipar, faipar, élelmiszeripar, textilruházati ipar, turizmus.

A klaszterorientált fejlesztés igénye minden régió területfejlesztési tervezésében jelen van, bár a regionális megoszlást tekintve a Dunántúl jeleskedik a klaszterek létrehozásában, azon belül is a két északi régió: Nyugat-Dunántúli Régió, a Közép-Dunántúli Régió, illetve ezeken felül a Közép-Magyarországi Régió. Vannak még működőnek tekinthető klaszterek az Észak-Alföldi és a Dél-Alföldi régióban, újabban Észak Magyarországon is, míg Dél-Dunántúl tekinthető a klaszterben legszegényebbnek.

A szakirodalom szerint a klaszter kezdeményezések célja a helyi versenyképesség fokozása, elősegítése, de fontos hangsúlyoznunk, hogy **a versenyképesség hiánya tünet, nem pedig a probléma gyökere.**

A klaszterizációs folyamatok eredményességének számos hátráltató, akadályozó tényezője lehet⁹, különösen a periférikus térségekben, illetve az olyan feltörekvő országokban, mint hazánk is. Hiány mutatkozhat a közlekedési és kommunikációs infrastruktúrában, a logisztika területén. Súlyos problémákhoz vezethet a vállalkozások számára rendelkezésre álló, és hozzáférhető tőkejavakban megmutatkozó hiányosság is. Mindenképpen fontos a speciális tőkejavak elérhetőségének biztosítása (pre-seed capital, seed-capital, üzleti angyalok, kockázati tőke stb.). A megfelelő infrastruktúra és a tőkejavak mellett a szakértelem hiánya is korlátozhatja, akadályozhatja a klaszteresedési folyamatot. A bezártságban, regionális elszigeteltségben rejlő veszélyek akkor jelentkezhetnek, ha egy térség viszonylag távol van a világ vezető térségeitől, és nincsen globálisan versenyképes és széleskörű nemzetközi

⁹ Grosz András kutatása alapján [A klaszter orientált fejlesztési politika külföldi tapasztalatai, Győr, 2005.]

kapcsolatokkal rendelkező vállalkozása. Az együttműködés elengedhetetlen előfeltétele továbbá a nagyfokú bizalom, amelynek a vállalkozói kultúrából való hiánya hazánkban is a hálózatszervezés és a klaszterizációs folyamatok elmélyülésének egyik legjelentősebb problémája. Ezért a meggyőzésnek, az együttműködési készség és hajlandóság fejlesztésének és a bizalom elmélyítésének különösen fontos szerepe van.

4.1. Klaszterek életciklusa

Lengyel Imre¹⁰ a klaszterek élethosszát négy életciklus szakaszban sűríti össze:

- az embrionális, vagy induló szakasz;
- a növekedési, vagy fejlődő szakasz;
- az érett, vagy fejlett szakasz;
- a hanyatló szakasz.

Attól függően, hogy a fenti szakaszok közül, egy-egy klaszteresedési folyamat éppen melyik fázisban tart, mekkora a rendelkezésre álló kritikus tömeg (mind vállalati, mind szolgáltatási, intézményi), milyen a köztük lévő kapcsolatrendszer erőssége és mélysége, valamint milyen mértékben érvényesülnek a klaszteresedésből fakadó pozitív externáliák és szinergikus hatások, a klasztereknek különböző típusait különböztethetjük meg:

- vágyalom klaszterek;
- politika által irányított klaszterek;
- potenciális klaszterek;
- fejlődő klaszterek;
- működő klaszterek.

¹⁰ Lengyel Imre: A klaszterek alapvető jellemzői. In Lengyel I.–Rechnitzer J. (szerk.) *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben*. Győr. 2002.

A fentiek alapján állíthatjuk, a **BGK életének kezdeti, embrionális** azaz induló szakaszában jár, potenciális klaszter. A megállapítás nem elválasztható attól a felismeréstől, hogy a **BGK mint piaci termék is életének kezdeti** részénél tart. A marketingstratégia megtervezésekor minden lépést ezeknek a szempontoknak szükséges alárendelni.

4.2. Mikrokörnyezet elemzése

Miután elemeztük, hogy milyen makrokörnyezeti feltételek között működik a BGK, megvizsgáljuk azt is, hogy közvetlenül a szervezetre milyen külső, illetve belső tényezők hatnak. A SWOT elemzés segítségével meghatározzuk azokat a tulajdonságokat (erősségeket), amelyekre támaszkodva a BGK versenylőnyre tehet szert, és megfogalmazzuk azokat a tényezőket is (gyengeségek, veszélyek), amelyek a szervezet működését illetően aggodalomra adnak okot, ezek elhárításában a lehetőségek kihasználásának van meghatározó szerepe.

Az analízis során négy csoportra osztjuk a mikrokörnyezeti hatásokat:

Belső tényezők

- **Erősségek:**

- a versenytársakkal szemben biztosítják, hogy szervezetünk sikeres legyen;
- értékek, amelyeket óvni és fejleszteni kell;
- versenylőnyt jelentenek.

- **Gyengeségek:**

- gyenge pontok, amelyeket a konkurencia igyekszik kihasználni;
- ha ismerjük, javítható a teljesítmény és kivédhetők a támadások.

Külső tényezők

- **Lehetőségek:**

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövö, Körmen di u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

- lehetőségek, amelyekkel a szervezet sikeresebbé válhat;
- fontos felismerni őket;
- rájuk építve kihasználhatjuk erősségeinket.

• **Veszélyek:**

- korlátok, kockázatot jelentenek;
- kedvezőtlen változás, ami visszavetheti a teljesítményt;
- lehetőség szerint fel kell rá készülni.

A BGK SWOT analízise

Erősségek:

- több település vállalkozásait, önkormányzatait összefogó szervezet,
- a klaszter megalakulása óta számos sikeresen megtartott rendezvény,
- pályázatírás és elszámolás terén tapasztalat,
- iparágfüggetlen működés (potenciális tagok száma magas),
- önkormányzati tagok révén támogatói háttér,
- alulról jövő kezdeményezés,
- elköteleződés a térség iránt.

Gyengeségek:

- a klaszter, mint gazdasági együttműködési forma hiányos ismerete,
- a tagok közötti kommunikáció alacsony szintű, nem rendszeres,
- a tagok együttműködési hajlama alacsony,
- a tagok közötti bizalom hiányzik,
- kevés klaszterrendezvény,
- a klaszter szolgáltatási palettája több szempontból javítandó,

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalaövő, Körmendi u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

- alacsony ismertség (mind helyi, mind regionális szinten),
- finanszírozási háttér bizonytalan ,
- nincsen dedikált, csak a klaszter ügyeivel foglalkozó főállású alkalmazott,
- a tervezés rövid távú.

Lehetőségek:

- a klaszterszolgáltatások bővítése, további szolgáltatások bevezetése mind pénzügyi szempontból, mint a taglista bővítése szempontjából hatalmas potenciál,
- Zalalövő polgármestere Pintér Antal, a Gondoskodás Alapítvány titkára lett,
- a tagok és a menedzsment kapcsolati hálójában kínálgató lehetőségek kiaknázása,
- sokkal aktívabb marketing és PR tevékenység,
- helyi és regionális összefogás magasabb szintre emelése,
- olyan szolgáltatások bevezetése, amelyek a klaszter pénzügyi stabilitását garantálják,
- taglétszám jelentős növelése.

Veszélyek:

- finanszírozási háttér bizonytalan volta miatt veszélybe kerülhet a klaszter jövője,
- klaszter alkalmazott hiányában kevésbé hatékony működés,
- kevés új belépő a fejlődés útjába állhat,
- kevés szolgáltatás esetén a jelenlegi tagok sem látják indokoltnak a klasztertagságot,
- szemléletváltás nélkül a rövid távú célok nem elegendőek klaszter életben maradásához.

5. Célcsoport meghatározása, targetálás

A klaszter célcsoportjának definiálásakor meg kell vizsgálnunk, hogy a klaszter mely tevékenységének szempontjából tesszük ezt. A BGK esetében három fő tevékenységi irányt különíthetünk el, és ezen irányok esetében más-más célcsoportot határozhatunk meg.

A tevékenység három alapiránya:

1. A klaszter működtetése
2. A klaszter fejlesztése, bővítése
3. A klaszter által kifelé nyújtott szolgáltatások értékesítése

1. **A klaszter működtetése** szempontjából lehet a legpontosabban targetálni. A célcsoportot a klaszter 22 tagja alkotja. A klaszter sikeres működése szempontjából elengedhetetlen, hogy a BGK olyan szolgáltatásokat nyújtson, amelyek relevánsak, hasznot hozóak, szükségesek a tagjai szempontjából. Fontos tehát, hogy minél jobban megismerje a csatlakozó önkormányzatokat, cégeket, szervezeteket, hogy igényeikhez illeszkedve tudja szolgáltatási palettáját nyújtani és folyamatosan fejleszteni.

A jelen állapot szerint elmondható, hogy a tagokat elsősorban földrajzi közelségük köti össze (ellentétben az iparági alapon szerveződő klaszterekkel, vagy amelyek ugyanazon nagyvállalat beszállítói köréhez tartoznak), hiszen tevékenységi körül rendkívül szerteágazó, a fém-, faipar, IT területéről egyaránt csatlakoztak a klaszterhez. Ugyanakkor a klaszter tagjai inkább a kkv-k közül kerülnek ki, nem jellemző a nagyvállalatok jelenléte. A tagok között vannak néhány éve alakult (pl. Stelázsibolt Kft.), és több évtizedet (pl. Metál-Ker Kft.) magáénak tudható cég is. A klasztertagok külön csoportját alkotják az önkormányzatok, akik elsősorban azért csatlakoztak, hogy településük vállalkozási kultúráját fejlesszék a klaszter segítségével. Szerepük összekötő kapocsként értelmezhető a klaszter és az adott település vállalkozásai, vállalatai között. A tagok többsége elsősorban a hazai piacra szolgáltat.

Ahhoz, hogy a BGK a megfelelő szolgáltatásokat nyújtsa jelenlegi tagjai számára, alapvetően két jellemző tulajdonságot kell figyelembe vennie:

- valamennyi tagja Zalalövő térségében üzemel, így az adott földrajzi terület által definiált természeti, gazdasági, politikai adottságok meghatározzák az alapirányokat;
- tagjai túlnyomórészt KKV méretben működnek, ezért ehhez a cégnagysághoz kell igazodni a klaszter tevékenységének is.

2. **A klaszter fejlesztése, bővítése** kizárólag új tagok bevonásával lehetséges. A jelenlegi taglétszám, 22 klasztertag, a hosszú távú növekedéshez, a szolgáltatási paletta fejlesztéséhez nem nyújt elegendő lehetőséget. Az elmúlt két év során kettő új cég (Stelázsibolt Kft., Kósik Miklósné) csatlakozott a BGK-hez, ez a növekedési ütem a jövőben növelendő, hiszen a pályázati források lezárultát követően a klaszter célja az önellátás és önfenntartás, és erre jelen pillanatban az egyik fő bevételi forrása a tagok által fizetett éves díj.

Ahogy a fentiekben bemutattuk, a klaszter tagjait az kapcsolja össze, hogy valamennyien Zalalövő környékén dolgoznak, iparági kötöttségeket nem támaszt a klaszter. Ezt az irányelvet követve a bővítés szempontjából a jövőben a klaszter tagja lehet minden olyan vállalkozás, szervezet, önkormányzat, amely a zalalövői térségben végzi tevékenységét. Ezt a kritériumot figyelembe véve a BGK abban a szerencsés helyzetben van, hogy számos, a jövőben megszólítható potenciális tagról beszélhetünk.

A klaszter bővítése szempontjából a célcsoportot alkotják:

- a zalalövői térség valamennyi települése,
- a zalalövői térség települési önkormányzatai,
- a zalalövői térségben működő valamennyi vállalkozás, elsősorban a KKV-k,
- a zalalövői térség oktatási intézményei.

A BGK célja, hogy a fent jelzett számos szervezetből megtalálja azokat, amelyek igénylik a klaszter által a tagok számára nyújtott szolgáltatásokat, emellett képesek és hajlandóak kifizetni az éves tagsági díjat is. Elsősorban a most induló, illetve a néhány éve működő kkv-kat érdemes megcélozni, hiszen a BGK az ő tevékenységüket tudja érdemben támogatni.

Napjainkban egyre nagyobb szerepet kap a personalizáció: a szolgáltatók egy szűk, ámde potens, célpiac számára egyedi, személyre szabott ajánlat kialakításával próbálják meggyőzni potenciális vásárlóikat, hogy őket válasszák. A BGK helyzetéből adódóan akár valamennyi potenciális új taggal is személyesen veheti fel a kapcsolatot, személyes ajánlatot készíthet számukra, személyes ügyintézés tud biztosítani, így nagy arányban meggyőzheti a célcsoportot alkotó vállalkozásokat a klaszterhez való csatlakozásra.

A folyamatba ajánlott a jelenlegi tagokat is bevonni, hiszen az ő személyes kapcsolataik révén további szervezetek csatlakozása érhető el viszonylag kis energiabefektetéssel, mindenképpen magasabb sikerszázalékkal, mint a "hideg" megkeresések révén.

Érdemes a megkereshető cégek adataiból adatbázist összeállítani, amely tartalmazza, hogy mely cégek esetében, mikor, milyen módon történt megkeresés, milyen reakció érkezett rá, mik a következő lépések.

A jelen stratégia későbbi részei tartalmazzák, hogy milyen anyagok elkészítését javasoljuk a potenciális új tagok megkeresésére.

3. A klaszter által kifelé nyújtott szolgáltatások értékesítése szempontjából az eddigiektől elkülöníthető, újabb célcsoportot határozhatunk meg. Mivel jelen pillanatban még nincsen egy vagy több, kifejezetten a BGK, illetve a tagjai összefogása által nyújtott szolgáltatás, a klaszter által nyújtott szolgáltatások megegyeznek a tagjai által nyújtott szolgáltatások összességével. Mint már leírtuk, a tagok tevékenységi köre rendkívül szerteágazó (a takarmánykereskedelemtől egészen a szoftverfejlesztésig ível), ennek megfelelően a célcsoport is nagyon széles és nehezen szűkíthető. A tagok többsége belföldi értékesítést

végez, vagyis e célcsoport esetében csupán annyi szűkítést tehetünk, hogy az a tagok belföldi vásárlóival, illetve a térség lakóival egyezik meg.

6. Marketingmix

6.1. Termék (Product)

A marketingmix vizsgálatát a product (a termék) elemzésével kezdjük.



A négy "P" kombinációjának kialakítása során első helyen a termék szerepel, mivel erre épül, ehhez kapcsolódik a további 3 "P". A termék a fogyasztói igény kielégítésére szolgál. Amennyiben a termékkel komoly gondok azonosíthatóak, akkor nagy valószínűséggel a további "P"-k sem hozhatnak jelentős eredményeket. A sikerhez viszont nagy mértékben hozzájárul, ha a marketingmix erősségét egy egyedi termék vagy speciális terméktulajdonságok adják.

Jelen esetben a **termék maga a Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter**.

Az alábbiakban e termék jellemzőit vizsgáljuk: összetételét, minőségét, a hozzá kapcsolódó garanciákat, termékfejlesztési lehetőségeket, a termék életciklusait.

6.1.1. Névválasztás

Az első termékjellemző, amivel a BGK-val kapcsolatba kerülő találkozik, a klaszter elnevezése.

A klaszter a nevét az őskori, Észak- és Dél-Európa között kapcsolatot biztosító közlekedési hálózatról, a Borostyánkőútról kapta. A Borostyánkőút kereskedelmi, közigazgatási és katonai szerepet töltött be, egyes szakaszait a középkorban és újkorban, sőt napjainkban is használják. Nevét a Balti- és az Északi-tenger partjaitól szállított balti borostyánról kapta. Mint az egyik legfontosabb ősi országút évezredekig vezetett Észak-Európából a Földközi-tengerig. Megálló-, pihenő- és elágazási helyeihez jellegzetes településrendszer kapcsolódott, amely a térségek urbanizációs fejlődését segítette elő.



Történelmi szempontból jó választás a Borostyánkőútra való utalás, hiszen Magyarországon kevés út rendelkezik olyan komoly múlttal, mint a 86-os számú főút Rédics – Zalalövő – Szombathely közötti szakasza. A Magyarország nyugati részén húzódó észak-dél irányú főút nyomvonala már évezredekkel ezelőtt a földrész hadászati és kereskedelmi szempontból fontos útvonala volt.

A Borostyánkőút név sokak számára ismerősen csenghet, és a BGK esetében előny, hogy, mivel anno több országon vezetett keresztül, külföldön is van jelentéstartalma.

A klaszter hivatalos neve (Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter) viszonylag hosszú és nehezen megjegyezhető. Szakemberek általában kettő vagy négy szótagú termék- illetve márkaneveket javasolnak a könnyű megjegyezhetőség érdekében. A BGK esetében azonban

nem cél, hogy tömegtermékként olyan könnyen megjegyezhető márkaneve legyen, mint pl. a Coca-Cola vagy az Apple.

Amennyiben nem kifejezetten a hivatalos nevet kell használni, a könnyebb megjegyezhetőség érdekében lehetséges a klaszter nevének rövidítése, mint ahogyan domain névként már borostyanklaszter.hu szerepel. Rövidített névként használható a logóban is szereplő, három kezdőbetűből összeálló rövidítés is: BGK.

6.1.2. A termék összetétele

A BGK esetében a termék összetételét a klaszter által nyújtott termékek, **szolgáltatások összessége** jelenti. Ahogy a szervezet honlapján is szerepel, a BGK célja "a Zalalövő térségében működő vállalkozások tartós együttműködésének megteremtése, a térség gazdasági fejlődése, a helyi lakosság számára munkahelyteremtés, a képzett fiatalok helyben maradásának elősegítése, egy élhetőbb környezet kialakítása."

A szolgáltatási paletta kialakítás is ezen célok figyelembe vételével történt. 2013 őszén a BGK tagjai az alábbi klaszter által kínált szolgáltatásokból választhatnak:

- információnyújtás,
- hitelkérelem,
- pályázatok értelmezése,
- rendezvények szervezése: tájékoztató, kiállítás, üzletember-találkozó.

A személyes interjúk, illetve a kitöltött kérdőívek (1. sz. melléklet) alapján **a termék összetételével kapcsolatban több problémára is fény derült:**

- A tagok nincsenek tisztában azzal, hogy a BGK pontosan milyen szolgáltatásokkal, milyen módon segít(het)i működésüket.
- A kialakított szolgáltatáskínálat nem feltétlenül áll összhangban azzal, amit a tagok elvárnának a klasztertől.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmenői u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

- A BGK menedzsmentjének nincsen pontos ismerete, hogy a jövőbeni termékfejlesztést, azaz a szolgáltatások bővítését, illetően a tagoknak pontosan mik az elvárásai

1. A tagok nincsenek tisztában azzal, hogy a BGK pontosan milyen szolgáltatásokkal segít(het)ji működésüket.

Jelen stratégia elkészítése során több taggal készítettünk interjút a klaszter működésével kapcsolatos tapasztalatairól. A beszélgetésekből, valamint a klasztertagokkal találkozáskor kiderült, hogy a tagoknak kevés konkrét információjuk van arról, hogy milyen szolgáltatásokkal tudja őket a klaszter segíteni. Többségük a megalakuláskor belépett, szerencsés esetben még részt vett néhány rendezvényen, viszont rendszeres, élő kapcsolat, kétirányú kommunikáció nem jellemző egyik tag esetében sem. A klaszter szempontjából ezen a helyzeten már csak azért is érdemes javítani, mert így a tagok, információ hiányában, úgy élethet meg, hogy a klaszter nem aktív, és egy idő után nem fogják érezni annak szükségességét, hogy továbbra is a társulásban maradjanak.

Javítandó területek:

- A klaszter oldaláról hiányos a kommunikáció (pl. bemutatkozó anyag, honlapon részletes leírás) a tagok felé, amely jó lehetőség lenne a klaszter tevékenységének bemutatására.
- Nincsen rendszeres **személyes** találkozó a klaszter menedzsment és tagok, illetve a tagok és tagok között sem.
- A tagokhoz nem jutnak el a klaszter eredményei (pl. hírlevél), nem készül beszámoló a klasztertevékenységről, így a tagok nem tudják, hogy ők hol tudnának profitálni a klaszter működéséből.
- Nincsenek rendszeres rendezvények a klaszter összetartására.

- A tagok nem, vagy csak felszínesen ismerik egymást, így nem tudják kihasználni annak előnyeit, hogy ugyanazon klaszterben működnek.

A felsorolt problémák megoldására a marketingkommunikációs mix bemutatása során adunk konkrét javaslatokat.

2. A kialakított szolgáltatáskínálat nem minden esetben áll összhangban azzal, amit a tagok elvárnának a klasztertől

A már említett személyes találkozások és interjúk során derült fény arra, hogy a jelenlegi tagok nem minden esetben elégedettek a klaszter által nyújtott szolgáltatásokkal. Egyértelműen megfogalmazták, hogy számukra a klaszterhez való csatlakozás legnagyobb motivációja a bevételnövelés lehetősége volt, tehát a motiváció pénzügyi természetű.

Ennek megfelelően olyan szolgáltatásokat várnak el a klasztertől, amely közvetett vagy közvetlen módon hozzásegíti őket a bevételük növekedéséhez vagy a költségeik csökkentéséhez. A tagok elsődleges célja a saját vállalkozásuk, szervezetük gazdaságosságának javítása, és e mögé sorolják az olyan további célokat, mint a régió sikerességének növelése vagy a munkahelyteremtés, együttműködés, amelyeket a klaszter nevezett meg célként. A menedzsmentnek ezt az igényt kell összehangolnia azokkal az adottságokkal, amelyek egy embrionális állapotban lévő klasztert jellemeznek, illetve azokkal a távolabbi célokkal, és hozzájuk rendelhető folyamatokkal, amelyek az egész térséget formálhatják.

Néhány tag esetében elmondható, hogy tagjai más klaszternek is, például a Pannonfa Klaszternek, vagy rendelkeznek külföldi klaszterműködési tapasztalatokkal. Az ő esetükben még szembetűnőbb, hogy az elvárásaik magasabbak, többet szeretnének kapni a klasztertől, mint amennyit jelenleg az nyújt számukra. Konkrét szolgáltatási területek, amelyeket a tagok elvárásként fogalmaztak meg:

- az érdekek több szintű összekapcsolása;

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

- finanszírozási és garanciális megoldások kidolgozása a helyi pénzintézetek bevonásával (lásd Mondragon példáját a kezdő vállalkozások és a pénzintézetek együttműködésére);
- a térségben készülő kistermelői termékek felkutatása, termelők összekapcsolása;
- kamara funkcióinak átvétele;
- gazdaságélénkítés;
- több rendezvény;
- folyamatos információáramlás.

A tagok elvárásainak figyelembe vétele kiemelt fontosságú a termékfejlesztés során. A klaszternek elemi érdeke, sikerességének létfeltétele, hogy olyan szolgáltatásokat nyújtson, amelyek a tagok érdekét szolgálják, oly mértékig, hogy nem is kérdés számukra, érdemes-e csatlakozni a klaszterhez.

Konkrét termékfejlesztési javaslatokat a későbbi fejezetekben adunk.

3. A BGK menedzsmentjének nincsen pontos ismerete, hogy a jövőbeni termékfejlesztést, azaz a szolgáltatások bővítését illetően a tagoknak pontosan mik az elvárásai

A BGK nyújtotta szolgáltatásokat a klaszternek folyamatosan felül kell vizsgálnia, és a problémásnak ítélt területeken fejlesztenie kell, valamint meg kell felelnie annak az elvárásnak is, hogy szolgáltatási palettáját rendszeresen újítsa, bővítsse.

A fenti két ponttal összefüggésben, leginkább talán amiatt, hogy a klaszter vezetőinek nincsenek a tagoktól származó élő visszajelzései, hiányzik az az iránymutatás is, hogy a tagok számára melyek a legfontosabb jövőbeni szolgáltatások.

A kérdőíves megkérdezés alapján a tagok az alábbi területeken várnak továbblépést a klaszter részéről:

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

- közös projektek megvalósítása;
- a résztvevő vállalkozások számára közös piacra lépési lehetőségek kidolgozása;
- közös marketing a térségnek; a szomszédos országok klasztereinek részletes megismerése, majd az eredmények bemutatása a tagoknak, hogy válogathassanak a lehetőségekből. Ha ez nem járható, akkor a témát több főiskolán, egyetemen érdemes felajánlani diplomamunkák anyagaként;
- az országos elképzelések (új koncepciók) közlése a klaszterekkel és a kamarákkal (ezek az intézmények hasznosíthatnák a működésükben);
- több kisebb cég megerősítése, források megszerzése;
- nyitás külföldre, piacszerzés a vállalkozóknak.

A meglévő termékek rendszeres felülvizsgálata mellett meghatározott időközönként új szolgáltatások kialakítása is szükséges a versenyképes működés érdekében. A klaszter menedzsmentjének a fejlesztési irányok meghatározása során több területet is figyelembe kell vennie ahhoz, hogy valóban piacképes, potens és versenyképes szolgáltatásokat tudjon kialakítani.

A legfontosabb területek, amelyekről információval kell rendelkezni a megfelelő döntések meghozatalához:

- piaci tendenciák ismerete,

amelyhez jó lehetőséget biztosít:

- más klaszterek működésének tanulmányozása,
- szakmai konferenciákon, kiállításokon való részvétel,

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövö, Körmendi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

- gazdasági kamarákkal aktív kapcsolat kiépítése,
 - továbbképzéseken, tréningeken való részvétel,
 - online és offline gazdasági szaklapok folyamatos követése.
- klasztertagok igényeinek felmérése,

amelyhez jó lehetőséget biztosít:

- klasztertagokkal élő kapcsolat kiépítése és fenntartása,
 - rendszeres személyes találkozási lehetőség a menedzsment és a tagok között (rendezvények, szakmai napok, éwertékelések...),
 - online kérdőívek kitölttetése a tagokkal,
 - a klasztertagok személyes megkérdezése,
 - a kitöltött kérdőívek értékelése, problémás területek meghatározása.
- gazdaságossági mutatók

A klaszter működtetése szempontjából fontos elvárás, hogy olyan szolgáltatásokat alakítsanak ki, amelyek megfelelő pénzügyi fedezetet jelentenek a jövőbeni működtetéshez.

Ehhez jó lehetőséget biztosít:

- a lehetőségek közötti választás során megtérülési adatokat kell vizsgálni,
- mérlegelni kell egy-egy új terület bevezetésének költségeit, és az általa termelhető bevételek mértékét,

- vizsgálatot igényel, hogy egy új terület milyen hozzáadott értékkel rendelkezik a klaszter működését tekintve,
- rövid-, közép- és hosszú távon is vizsgálni kell az egyes területek gazdaságosságát.

6.1.3. A BGK arculata

Az arculat olyan, mint az ujjlenyomat: egyedi, azonosítja és egyben meg is különbözteti a céget a piacon lévő hasonló szervezetektől. Az arculat egyes elemeinek illeszkedniük kell egymáshoz, csak így alkothatnak harmonikus egészet.

Éppen ezért az arculattervezés kezdeti fázisában meghatározandóak azok a motívumok, színek, betűtípusok, amelyek valamennyi későbbi anyagon visszaköszönnek, és következetes használatuk összekötő kapcsolatot jelent az egyes arculati elemek között.

A BGK-nak jelenleg **nincsen még arculati kézikönyve** (az NFÜ ajánlását használják), mely mindezeket az alapvonásokat rögzítené. A professzionális működés keretében ennek kialakítása is a feladatok közé tartozik, az egységes megjelenés érdekében.

Logó



Az egységes arculat megalkotása a logó kialakításával kezdődik. A klaszter logója már megszületett, az elnevezés kezdőbetűiből áll össze, a grafikai motívum pedig a Borostyánkőút köveit idézi. A kis ikon mellett a klaszter teljes elnevezése is szerepel a beazonosíthatóság érdekében. A logó színes változatában a "Borostyánkőút" szó narancs színe elűt a fekete szövegtől.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaölvő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

A klaszter ezt a logót használja a hivatalos dokumentumain, a névjegykártyákon, dokumentumsablonokban.

Jó ötlet, hogy a borostyánút elrendezését szimbolizálja, az ikon egyedi, könnyen megjegyezhető, jól beazonosítja a klasztert. Összességében azonban jót tenne egy kis modernizálás, finom átdolgozás.

Szlogen

A szlogen olyan mondat, szóösszetétel, amely azonosul a szervezettel, kifejezi annak lényegét. Ha jól működik (idővel), elég kimondani, és mindenki tudja, hogy mely cégről van szó.

A jó szlogen megírása nem könnyű feladat; általánosan elmondható, hogy a jó szlogen:

- rövid,
- könnyen megjegyezhető,
- időtálló,
- tartalmazza, hogy mitől egyedi az adott szervezet.

Mivel a BGK-nak még nem született meg a szlogenje, összeállítottunk néhány javaslatot. A BGK esetében a szlogennek érdemes utalnia az alábbiak közül valamelyikre, esetleg többre:

- a Borostyánkőút történelmi jelentőségére;
- a régióra, ahol a klaszter működik;
- az összefogás jelentőségére;
- a múlt és a jelen összekapcsolódására.

A fentiek figyelembe vételével az alábbi **szlogenterveket** készítettük a klaszter számára:

- Közös úton a sikerhez
- Összefogás a régióért
- Értékek útján
- Borostyánkőút Klaszter - Utat mutat
- Stabil úton
- Generációk értékei
- Hagyomány. Értékek. Összefogás.
- Út a sikerhez / Kikövezett út a sikerhez
- Értékvezérelt összefogás
- Az út, amely megerősít
- A múlt hagyománya, a jövő ígérete
- Úton - Örökségünk nyomán
- Értékhez vezet
- Felfedezendő érték
- Az újraértelmezett érték

A klasztermenedzsment feladata, hogy a fenti szlogenjavaslatok közül, vagy ezekből kiindulva saját ötletekből, kiválassza azt, amely a klaszter értékeihez, céljaihoz leginkább illeszkedik. A

döntést követően pedig nagyon fontos, hogy a szlogent használják, minden anyagra rákerüljön.

A szlogennek időt kell adni, hogy azonosuljon a szervezettel, és sokszor kell szerepeltetni. Meg kell jelennie a klaszter valamennyi anyagán, tudatosítani kell a tagokban is. Fontos, hogy ha megszületik a végleges változat, azt hosszú távon használja a klaszter, nem szabad évente módosítani.

A klaszter arca

Jelenleg nincsen olyan személy, aki egymagában a klasztert jelképezné, akit a klaszter arcának tekinthetnénk, akit a nyilvánosság a klaszter vezetőjének tekint. Mivel azonban a közeljövőben számos sajtómegjelenést kell generálni, számos tárgyalást kell kezdeményezni, számos rendezvényen kell a klasztert képviselni, fontos feladatnak látjuk a "Klaszter arcának" megválasztását, kijelölését.

Személye azonosítható a szervezettel, választ tud adni a felmerülő kérdésekre, mind a tagok, mind pedig a nagyobb nyilvánosság felé hitelesen és meggyőzően képviseli a klasztert és annak érdekeit.

A klasztertagokkal folytatott személyes találkozó során kiderült, hogy a jobb elfogadás érdekében ennek a személynek férfinak kell lennie, és ajánlott olyasvalakit választani, aki a klaszter létrehozása óta ismeri annak tevékenységét.

Neve, fotója rákerülhet a marketinganyagokra (honlap, szórólapok), hitelt adhat a klaszter tevékenységének, és elfogadhatóvá teszi a nyilvánosság számára is. Lényegében a klaszter reklámarcának tekinthető, ezért olyan személyt kell választani, aki azonosulni tud a klaszterrel és annak tevékenységével, céljaival.

6.1.4. A termékhez kapcsolódó garanciák

A sikeres klaszterműködés előfeltétele a tagok számának növelése. Az új tagok meggyőzése azonban nem is olyan egyszerű, hiszen jelen gazdasági környezet arra sarkallja a vállalkozásokat, hogy megfontolják, mire költenek, lehetőség szerint minél inkább minimalizálva a kiadásokat. A potenciális új tagok számára tehát olyan ajánlati csomagot kell kialakítani, amely felkelti érdeklődésüket és eloszlatja a kétségeiket. A folyamatot megkönnyítheti a különböző garanciális feltételek kidolgozása és kommunikálása már az első megkeresések során.

A belépő tagok számára garanciát jelenthet, hogy a tagdíjuk megfelelő szervezethez kerül, ha

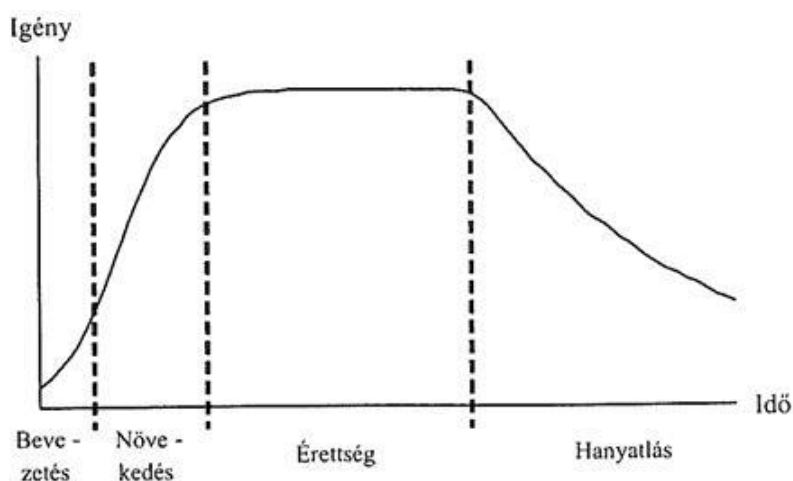
- a BGK és az új tag minden esetben együttműködési szerződést köt, amely rögzíti a BGK szolgáltatásait, azok igénybevételének lehetőségét, a BGK felelősségi körét, a tagok jogait és kötelezettségeit is;
- a tagok lehetőséget kapnak arra, hogy amennyiben nem elégedettek a BGK működésével, akkor meghatározott időn (pl. 3 hónap) belül kiléphessenek a klaszterből, és visszakaphassák a befizetett tagdíjat.
- A garanciális kitételek a BGK számára természetesen komoly kihívást jelentenek, és nem járnak kockázat nélkül.

Amennyiben viszont a BGK megfelelően működik, nem kell attól tartania, hogy a tagok belépés után meggondolják magukat, és 3 hónapon belül, élve a lehetőséggel, kilépnek a klaszterből. A garanciák tehát a BGK menedzsment számára is hajtóerőt jelenthetnek a minél profibb működéshez.

Ugyanakkor a garanciák megnyugtathatják a bizonytalan érdeklődőket, és lökést jelenthetnek számukra, hogy belépjenek a klaszterbe, hiszen ez nem jelent kockázatot. A belépő új tagok száma így növelhető, és valószínűsíthetjük, hogy azok, akik egyszer már a belépés mellett döntöttek, éveken keresztül tagok is maradnak.

6.1.5. Termékéletciklus elemzése

Minden termék esetén megfigyelhetjük, hogy az idő haladásával saját életutat jár végig, amely négy egymáshoz kapcsolódó szakaszt jelent a termék iránt mutatkozó kereslet függvényében. A termékéletciklus azt az időtartamot foglalja magába, amíg a termék a piacon jelen van, az ötlet megszületésétől a bevezetés, majd növekedés szakasza után eljut az érettségig, amelyet a hanyatlás követ, melynek végső pontja akár a termék megszűnése is lehet. Az egyes szakaszok egymáshoz való viszonyát az alábbi ábra¹¹ mutatja:



Az egyes szakaszok főbb jellemzői:

- BEVEZETÉS: lassan növekedő forgalom, nyereség vagy egyáltalán nincs, vagy csak nagyon kevés.
- NÖVEKEDÉS: a nyereség gyorsan növekszik, a fogyasztók meggyőződtek a termék szükségességéről, és hajlandók megvásárolni.

¹¹ http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/termkletciklus_megkzelts.html

- **TELÍTETTSÉG:** az áruforgalom stagnál, vagy csökkenni kezd. A termék fogyasztói értékelése elérte tetőpontját, a piac a telítettség határán van.
- **HANYATLÁS:** a piac volumene és a nyereség csökken, komolyan fontolóra kell venni a visszavonulás lehetőségét, hacsak nem különös érdeke a vállalkozásnak a terméket mindenáron megtartani a termékkínálatában.¹²

Ma általános trend a legtöbb termék életciklusának a rövidülése, a gyors technológiai változások és az egyre növekvő vásárlói igények következtében.

Marketing szempontból az egyes szakaszokhoz kapcsolódó teendők:

- **Bevezetés:** Egy termék piacra vitele költséges, és a legtöbb cikknél több hónapba, esetleg évbe kerül, mire nyereséget tudunk elkönyvelni. A termék piacra bocsátása után a különböző piacok eltérő gyorsasággal kezdenek növekedni. A bevezetési periódus hossza függ a terméktől, a bevezető marketingkampánytól, valamint a versenytársak megjelenésének gyorsaságától. A bevezetés az a szakasz, amikor a vállalkozás saját imázsát alapozza meg a fogyasztók szemében. Kevés a versenytárs, és könnyebb márkapreferenciát kiépíteni. Elsőnek lenni a piacon mindig sok előnnyel jár.
- **Növekedés:** A sikeres bevezetés eredménye, hogy több versenytárs jelenik meg a piacon. Kezdetben az ő marketingkampányuk is hozzájárul a piac növekedéséhez, és a versengés is bizonyos korlátok között marad. Ekkor kell kiépíteni a fogyasztói preferenciát a mi márkánk számára – ezt később már nem fogjuk tudni megfizetni.
- **Telítettség:** A marketing költségei nőnek, mert fontos, hogy megvédjük piaci pozíciónkat. A kiadások csökkentése alapvető stratégiai eszközzé válik. Most már termékújításokra is szükség lesz.

¹² <http://multiculti.hu/termek-eletciklus-sales-marketing-eletciklus-gorbe/>

- Hanyatlás: A legfontosabb kérdés: mikor kell visszavonulni a piacról? A profitráta csökkenésének kezdetekor túl sokba kerülne piaci pozíciónk megvédése, komolyan fontolóra kell venni a visszavonulás lehetőségét, hacsak nem különös érdeke a vállalkozásnak a terméket mindenáron megtartani a termékkínálatában. Ez előfordulhat, amikor a termék nagyon fontos tartozéka a vállalkozás valamely más termékének. A menedzsment szempontjából azért fontos a termék életciklusának ismerete, mert előrevetíti a jövőbeli értékesítések várható alakulását, arra az esetre, ha semmilyen korrigáló beavatkozás nem történik.¹³

Mivel a termék életciklusának **különböző fázisai eltérő kihívásokat jelentenek** és eltérő marketingtevékenységet igényelnek, mindenképpen fontos, hogy megvizsgáljuk, a BGK az életciklus görbe melyik szakaszában jár a stratégia elkészítésének pillanatában, 2013 őszén. A BGK életciklusának kezdeti, **bevezetés szakaszában jár**, még nem érte el a második, növekedés szakaszt.

A bevezetés szakaszára jellemző, hogy

- stratégiai célként a márkaépítést határozhatjuk meg,
- fókuszban a piac bővítése áll,
- a termék még nem differenciált, alapállapotban van,
- a márkaismertség megteremtése a cél,
- a promóciós tevékenység célja a megismertetés.

E jellemzők és célok függvényében határozzuk meg a marketingkommunikációs tevékenységet is jelen anyag későbbi fejezetében.

¹³ <http://www.marketingterv.hu/marketing-tervezes/termek-eletciklus.html>

6.2. Termékfejlesztési javaslatok

A klaszter tevékenységének, a klasztertagok működésének vizsgálatát követően stratégiai szempontból leszögezhetjük, hogy egyelőre nehézkes piacképes közös szolgáltatás kialakítása a tagok együttműködésével.

Ennek alapvetően két oka van:

- a klaszter nem iparági alapon, hanem földrajzi elhelyezkedés alapján szerveződik, így a tagok tevékenységi köre rendkívül szerteágazó, nincs közös metszet a tagok tevékenységét illetően;
- a klaszter működése jelenleg olyan fázisban van, amikor a tagok még kevésbé ismerik egymást, fenntartásaik vannak az együttműködést illetően, a közös szolgáltatásokra kevésbé nyitottak.

A fentiek ismeretében azt javasoljuk, hogy a klaszter olyan szolgáltatások kialakítására törekedjen, amelyek

- bármilyen típusú szervezet, vállalkozás működését hatékonyan segítik,
- nem iparágfüggők,
- cégméretet illetően elsősorban a kkv-k tevékenységét támogatják,
- a tagok számára egyértelműen hozzáadott értékkel rendelkeznek, hogy kifizetődő legyen számukra a tagdíj befizetése,
- a tagok tevékenységét általánosan segítik, számukra kedvezőbb működési keretet szolgáltatnak,
- lehetővé és természetessé teszik az együttműködést, könnyítik az információáramlást, erősítik a közösségi identitást.

Nem hangsúlyozhatjuk eléggé a térség helyzetéből, a klaszter vállalkozásainak összetételéből és nagyságából eredően, a klaszter embrionális életciklusára tekintettel, hogy **a hosszú távú sikeres működés alapja a szemléletváltás.** A pusztán nyereség-vezérelt, látszólagos összefogás helyett valódi együttműködést kell kialakítani, a klaszter mint közös érdekszövetség szempontjait minden döntés középpontjába helyezni. A BGK gazdasági ereje csak akkor bontakozhat ki, és válhat a térséget formáló erővé, ha tagjai a többiek és a közös célok felé elkötelezetten dolgoznak. Minden egyes termék megalkotásakor és bevezetésekor ezt az elvet kell érvényesíteni.

Ezen szempontok figyelembevételével kidolgoztunk néhány konkrét termékfejlesztési javaslatot a BGK számára:

6.2.1. Csapatépítő tréningek szervezése a tagok számára

A BGK egyik célkitűzése a régió gazdaságának élénkítése, valamint a tagok közötti együttműködés motiválása. Ezen célok eléréséhez elengedhetetlen a tagok közötti bizalom, együttműködési hajlam, egymás felé való nyitottság kiépítése, bővítése. A személyes beszélgetésekből arra következtethetünk, hogy ez a fajta hozzáállás a klaszter jelen fázisában még hiányzik. Hogy a klaszter napi működése felélénküljön, kialakuljon a tagok közötti kommunikáció, hogy tudjanak közösen gondolkodni a felmerülő lehetőségek (pl. közös pályázatok) esetén, biztosítani kell, hogy a tagok minél jobban megismerjék egymást, és a klaszterhez való tartozás érték legyen számukra.

Remek alkalmat biztosíthatnak erre a csapatépítő tréningek, melyek esetén külső tréner bevonása ajánlott. Egy külső szakember jobban észreveheti azokat a problémás területeket, amelyek jelenleg gátolják az egységben való gondolkodást, a csapatszellem kialakulását. Soha ne becsüljük alá a rendszerek „puha” tényezőit!

Mivel a tagok elfoglalt vállalkozók, vagy vezető beosztású szakemberek, a tréningeket féléves gyakorisággal javasoljuk, erre még a zsúfolt időbeosztás mellett is biztosan tudnak időt szakítani a tagok.

6.2.2. Pályázatfigyelés és pályázatírás

A tagok részéről többször is elhangzott, hogy a BGK-ba való belépésüket az esetleges közös pályázatok lehetősége is motiválta. Jelenleg a klaszter honlapján a Pályázatfigyelési adatbázis menüpontban pályázatíró cégek bemutatása olvasható, aktuális pályázati lehetőségeké nem. A BGK alapszolgáltatásai közé mindenképpen fel kell venni a napi pályázatfigyelést, és a szóba jöhető pályázati lehetőségek kommunikálását a tagok felé.

Egy-egy pályázaton való közös részvétel lehetőséget ad a tagok számára a szorosabb együttműködésre, a kooperáció kialakítására. A BGK menedzsmentje rendelkezik pályázatírási tapasztalattal, így ezen a területen hatékony támogatást adhat a tagoknak is. Az éves tagdíjba érdemes beépíteni az állandó pályázatfigyelés költségét, és évi egy ingyenes pályázatírást speciális szolgáltatásként, vagy kisebb százalékos nyereségért készíteni pályázati anyagokat, mint azt egy külsős pályázatírással foglalkozó cég tenné. A tagok egyértelműen profitálnának, a BGK-nak pedig olyan extra szolgáltatása lenne, amely a további tagok számára is vonzó lehetőségként belépésre sarkallja őket.

A pályázatok az anyaszervezet, azaz a BGK számára is kiemelt jelentőségűek, hiszen a jövőbeni működéshez jelentős mértékű pénzügyi támogatást nyújthat egy-egy sikeres pályázati részvétel. A pályázatfigyelésnél két alapisírvány is meghatározható:

- a BGK tevékenységének pályázati támogatása,
- az egyes tagok, illetve a tagok összefogásának pályázati támogatása.

Egy potenciális pályázat motiválja a tagok közötti szorosabb együttműködést, akár teljesen új, együttműködésen alapuló, szolgáltatások megfogalmazását is.

6.2.3. Jogi tanácsadás

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmen di u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Nagy valószínűséggel valamennyi tag életében bizonyos rendszerességgel felmerülnek jogi kérdések. A profi cégműködéshez hozzátartozik az igazán jó szakemberek alkalmazása is, ez azonban, főleg a kisebb szervezetek esetében, anyagi okból gyakran nem valósul meg. A BGK hatékonyan segítheti tagjait, ha számukra a befizetett tagdíj fejében évente bizonyos számú jogi órát biztosít, vagy egy másik konstrukció keretében az ajánlott ügyvéd jelentős kedvezményt ad az óradíjából, és kedvező áron készíti el az adásvételi szerződéseket, társasági szerződés módosításokat, vagy csak jogi tanácsot ad a mindennapok során felmerülő kérdésekre.

6.2.4. Tolmácsolás, fordítás

Mivel több tag is gondolkodik a nemzetközi piacbővítésen, az idegen nyelven nyújtott támogatás is kiemelten hasznos lehet a tagok számára. A napi levelezésben akár a BGK munkatársai is adhatnak segítséget, nagyobb lélegzetvételű, professzionális fordítást igénylő dokumentumok esetén pedig a klasztertagoknak érdemes kedvezményt biztosítani a meghatározott tolmácsoknál vagy fordítócégeknek, akiknek szerepét a klasztertag oktatási intézményeinek tanárai is átvehetik.

6.2.5. Nyelvtanulási lehetőség a tagok számára

A külföldi piacra lépéshez elengedhetetlen elsősorban az angol nyelv magabiztos ismerete. Tapasztalataink szerint az általános nyelvi ismeretekben éppúgy, mint az üzleti szaknyelvi ismeretekben jelentős hiányosságokat fedezhetünk fel.

A BGK kezdeményező szerepet tölthet be a régió nyelvtudásának fejlesztésében a tagok számára kedvezményes (esetleg ingyenes) nyelvtanfolyamok szervezésével. A szolgáltatás szintén hatékonyan és pénzügyileg is érezhető módon javíthatja a tagok versenyképességét. Mivel a klaszterben iskola is működik, a szinergia kézenfekvő.

6.2.6. Oktatási tevékenység

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

A BGK-nak szerepe van a szemléletformálásban, és a jövő generációinak nevelésében is. Működése során mindig szem előtt kell tartania a sikeres szervezetek azon szabályát, hogy a hossz távú célok előbbre valók a rövid távúaknál. A csatlakozó önkormányzatokon keresztül megszervezhető, hogy a térség általános iskoláiban rendkívüli osztályfőnöki órák, tanításmentes munkanapok, projektfeladatok keretében bemutatkozzon a klaszter, a tagok meséljenek a vállalkozói életmódról, az összefogás fontosságáról. A gyerekek nem a megszokott tanórai formában gyarapíthatják ismereteiket, miközben a térség iránti elköteleződésük is növelhető.

6.2.7. Családi napközi létrehozása

A klasztertagok gyerekeinek, pályázati források igénybe vételével, családi napközi hozható létre. Amellett, hogy ez önfenntartó szervezet, erősíti a BGK tagjaiban az összetartozás érzését, és vonzó érv lehet másoknak is a klaszterhez való csatlakozásra.

6.2.8. Hasznos címek adatbázisának létrehozása

Célként fogalmazzuk meg, hogy a BGK honlapja olyan releváns, rendszeresen frissülő tartalommal készüljön, hogy a tagok azt rendszeresen látogassák. Erre csak akkor van esély, ha ott olyan információk szerepelnek, könnyen megtalálható módon, amelyek a napi működést is segítik.

Ajánljuk a honlapon belül hasznos címekből, elérhetőségekből álló adatbázis létrehozását, amely mind régiós szinten, mind országos szinten tartalmazza a kiemelt elérhetőségeket, mint:

- BGK menedzsment elérhetőségei,
- tagtelepülések önkormányzatának elérhetőségei,
- BGK által ajánlott szakemberek (pl. könyvelő, tolmács, pénzügyi szakemberek, adószakértők...) megnevezése és elérhetőségei,

- a marketingtevékenység során ajánlott cégek elérhetőségei (sajtólista, kommunikációs ügynökségek, nyomdák, reklámajándék-gyártók...),
- szakmai szervezetek elérhetőségei (iparkamarák, HITA),
- partnerszervezetek, testvérvárosok elérhetőségei.

Az információk feltöltése kétféleképpen történhet. Az adatokat kezelheti a menedzsment a hozzá beérkeztetett közlések alapján. Az együttműködés és a felelősségvállalás erősítésének szempontjából azonban fontos, hogy a tagoknak lehetőségük legyen önállóan is bővíteni ezt az adatbázist, ha kipróbált, garantált szolgáltatásnyújtókat ismernek. Az ajánlások mellé érdemes egy egytől ötig való skálát is felkínálni, amellyel értékelhetőek az információk, a szolgáltatók stb., segítséget nyújtva a klaszter többi tagjának is a tájékozódásban.

6.2.9. Kedvezményes közüzemi díjak

Ahogy már korábban is megfogalmaztuk, a tagok a klaszter részéről olyan szolgáltatásokat várnak el, amelyek mérhető pénzügyi támogatást jelentenek a saját szervezetük működése szempontjából.

Tagjait képviselve a BGK nagyfogyasztóként is értelmezhető, akinek lehetősége van mennyiségi kedvezmények elérésére a közüzemi szolgáltatóknál. Első lépésként legegyszerűbben a közös telefonflotta alakítható ki, amelyben a résztvevők egymást ingyen hívhatják, és az egyébként is kedvezőbb tarifákat kínál, mint az egyéni előfizetők esetén. A tagok ezáltal máris pénzügyi megtakarítást érhetnek el, emellett a klaszter kommunikációját is élénkítheti, ha a flottatagok ingyen beszélhetnek.

A következő lépésekben a fűtés, világítás, üzemanyag-beszerzés területén is tárgyalásokat indíthat a BGK, hogy a tagjai számára kedvezményeket érjen el. Kifejezetten erre szakosodott cégek (pl. servitor.hu) segítségével ez a tárgyalási folyamat jelentősen lerövidíthető.

6.2.10. Közös eszközbeszerzés

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövö, Körmendi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

A BGK platformot biztosíthat tagjai számára, hogy a nagy értékű eszközbeszerzéseiket közösen bonyolítsák le, azokat összehangolva a költségeket megosszák egymás között. Amennyiben élő és rendszeres a tagok közötti kommunikáció, akkor van mód arra, hogy a tagok egyeztessék, milyen beszerzésre készülnek, és ezekhez partnereket is találjanak.

6.2.11. Kedvezményes irodai szolgáltatások, coworking

A BGK a tagjainak napi működését is segítheti, ha számukra kedvezményes irodai szolgáltatásokat biztosít: gondolunk itt a fénymásolásra, scannelésre vagy akár irodabérlésre is.

A cégek számára, amelyek nem rendelkeznek még saját irodai kapacitással, a BGK támogatást nyújthat a közös irodabérlés lehetőségével (például önkormányzati tulajdonban lévő épületekben, termekben). Tapasztalható, hogy a közösségi munkavégzés trendje, a coworking egyre nagyobb teret hódít világszerte, mely során az egymástól független emberek közösen bérelnek irodát. Miközben egy térben dolgoznak, ismerkednek és tapasztalatot is cserélnek a szakemberek, kapcsolati tőkéjüket gyarapítják, lehetőséget adnak az információk áramlásának és a hálózatosodásnak.

6.2.12. Rendezvények szakértők bevonásával, szaktanácsadás

A folyamatosan változó pénzügyi, jogi, gazdasági környezet jelentős kihívást jelent a vállalkozásvezetők számára. A BGK oly módon is támogathatja működésüket, ha rendszeresen meghív szakértőket, akik ingyenes előadásokkal, tanácsadással segítik a tagokat abban, hogy naprakészek legyenek. A validált szakemberektől származó információk jelentős értéket képviselhetnek a tagok számára, amit más forrásból, egyénileg valószínűleg nem tudnának beszerezni. A rendezvények hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a tagok is megtapasztalják: közösen, egységként mennyivel nagyobb erőt képviselnek, mint önállóan. Megfontolandó egy efféle rendezvényeket szervező cég behívása a klaszterbe, hiszen a

kölcsönösség elve alapján így számukra rendszeres megbízásokat adhat a klaszter, cserébe az árendedményért.

6.2.13. Ösztöndíj létrehozása

A térségben lakó és tanuló fiatalok helyben maradását segítheti elő a BGK ösztöndíj létrehozása is. Az ösztöndíjat egy, később akár több, tehetséges egyetemista nyerheti el, aki vállalja, hogy diplomamunkája témájaként a klaszter működését vizsgálja, eredményeit a klaszter számára elérhetővé teszi, diplomája megszerzése után pedig 3-5 évig (önkéntesen vagy szerény honoráriumért) munkájával a klasztert segíti. Szerencsés esetben az adott fiatalnak olyannyira elnyeri tetszését ez a munka, hogy hosszú távon is a klaszternél marad, így a következő nemzedék kinevelése is megoldott lehet.

6.2.14. Szakmai összefogás

A jelenlegi tagok részéről megfogalmazott elvárás, hogy a klaszter az iparkamara tevékenységi köréből is vegyen át, azt végezze helyi szinten. A BGK együttműködést kezdeményezhet hasonló klaszterekkel, a Magyar Klaszter Szövetséggel és távolabbra tekintve a külföldi testvérvárosokkal is. Mindez hozzájárulhat a tagok piacainak bővüléséhez, tapasztalatszerzési lehetőségek, együttműködések kialakításához is. Hazai vagy nemzetközi klaszterekkel összefogva jelentősebb gazdasági erőt képvisel majd a BGK, amelynek a lobbijereje többszörösére nőhet a jelenlegihez képest.

A szakmai összefogások első lépéseként a csatlakozó települések, majd pedig a térség többi településének polgármestereivel, vezetőivel kell pozitív kapcsolatot kialakítani, hiszen a klaszter számára egyértelmű előnyökkel jár, ha támogató környezetben végezheti tevékenységét. E téren különösen nagy esélyt kapott a közösség, hiszen a Gondoskodás Alapítvány vezetője nemrég elnyerte Zalalövő város polgármesteri címét is. Az ebben a tényben rejlő erőket ki kell használni!

6.2.15. Helyi pénzügyi szervezetekkel való összefogás

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmenői u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

A tagok a BGK-tól várnak segítséget pénzügyi téren is, legyen szó akár egy pályázati önrész finanszírozásáról, akár hitelfelvételről, vagy jelentősebb eszközbeszerzésről. Amennyiben a BGK menedzsmentjének sikerül szoros együttműködést kialakítania a helyi (régióban üzemelő) takarékszövetkezetekkel, bankokkal, akkor a tagjai számára kedvezőbb pénzügyi kereteket biztosíthat. Sok esetben már az is segítséget jelent, ha a pénzügyi intézmények kijelölnek olyan dedikált kapcsolattartókat, akikhez a klasztertagok kérdések, felmerülő problémák esetén bármikor fordulhatnak.

6.2.16. Együttműködés a helyi egyházi szervezetekkel

Az egyházak rengeteg humán erőforrással, sőt, anyagi erőforrással is rendelkeznek. Kommunikációs csatornáikon tömegeket érnek el. A velük való együttműködés növeli a BGK ismertségét és elismertségét.

Zalalövő része az európai Szent Márton-zarándokútnak. A vallási turizmus a világ turizmustrendjeinek egyik legerősebbike. Magyarországon az ebben rejlő lehetőségek sokkal kevésbé kidolgozottak, mint Európa fejlettebb országaiban. A helyi egyházi szervezetekkel összefogva, zárandokszállás hozható létre (pl. épület önkormányzattól, berendezés a bútorigipari tagoktól, harapnivaló a Stelázsitól stb.). A szállást igénybe vevők adományai, a szállás díja a BGK kasszájába folynának be.

6.2.17. BGK kedvezménykártya kialakítása

A klaszter iránti lojalitás növelésének, valamint a régió gazdasági élénkítésének is jó eszköze egy kedvezménykártya életre hívása. A BGK kártyát a tagok igényelhetik, és használatával kedvezményesen vehetik igénybe a kártyához csatlakozók szolgáltatásait. Valamennyi tag automatikusan csatlakozna a kedvezményt nyújtókhoz, de további vállalkozások is beléphetnek ebbe a rendszerbe, hiszen minél szélesebb a kedvezményes kör, annál nagyobb értéket képvisel a kedvezménykártya. A kártyának megállapítható az éves díja, amely a kártya készítésének és a rendszerhez kapcsolódó adminisztrációs tevékenységek költségét fedezi.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalalövő, Körmenői u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

6.2.18. Helyi pénz bevezetése

Sopron és vonzaskörzete a határokon is átnyúló összefüggő járások gazdaságának élénkítésére saját, helyi valutát hozott létre, a Kéfrankot. A forint és a kékfrank esetében átváltási arányt 1:1- ben határozták meg. Az esetleges visszaváltáskor a kibocsátónál 2 százalék plusz áfát vonnak le, vagyis az 1000 forintért vásárolt 1000 soproni kékfrank visszaváltáskor 975 forintot kap a kékfrank beváltója. A 2 százalék plusz áfa visszaváltási jutalék a kékfrank nyomtatásának, kibocsátásának, a nyilvántartásnak költségeit fedezi. 2011 tavaszi híradás szerint Sopronban és környékén becslések szerint tízmillió forintnak megfelelő kékfrank foroghatott. A valutát induláskor 381 elfogadóhelyen lehetett használni, 2011-ben 444 soproni és 40, a környékbeli településen található helyen fogadták el fizetőeszközként. A gyakorlat megismerése, helyi valuta kifejllesztése a BGK vezetésével a klasztert (is) erősítené.

6.2.19. BGK díj megalapítása

A tagok motiválásának jó eszköze lehet a BGK díj megalapítása. A vándordíjat a klasztermenedzsment által meghatározott szempontok szerint legjobban teljesítő tag birtokolná egy évig. Mivel tapasztalatok szerint a tagok az erkölcsi elismerés mellett pénzbeli támogatással mozgathatóak, érdemes a díj mellé anyagi jutalmat is rendelni, amely a díj komolyságát is erősíti. A legjobban teljesítő tagok szponzorok bevonásával is támogathatóak, így ez a klaszter számára nem jelent anyagi megterhelést. Egy vonzó díj viszont arra sarkallná a tagokat, hogy minél jobb működésre törekedjenek, és komolyabban vennék a klasztertagságot is.

6.3. Árpolitika

A 4 "P" közül a következőkben megvizsgálandó a price (ár). Az árpolitika elemzése fontos, mert ez a "P" az egyetlen, amely bevételt termel a BGK számára, míg a többi három "P" megvalósítása alapvetően ebből a bevételből történik.

6.3.1. A BGK árstratégiája

A klaszternek jelenleg **egy bevételi forrása van**: a tagok a klaszterhez való csatlakozásért cserébe éves tagdíjat fizetnek. Ez jelenti jelenleg a a klaszter által nyújtott szolgáltatások ellenértékét.

A tagdíjat szervezettípusonként szegmentálták:

- oktatási intézmények esetén 30.000 Ft/év;
- önkormányzatok és vállalkozások számára 50.000 Ft/év.

Az éves tagdíj mértékét a klaszter alapításakor (2011) határozták meg, az együttműködési megállapodások aláírásakor a jelen lévő tagok állapították meg. Az összegek meghatározásakor inkább pszichológiai tényezőket vettek figyelembe, mint gazdaságossági számításokat, hiszen ezek olyan nagyságrendűek, hogy ne jelentsenek jelentős megterhelést a csatlakozók számára. E megfontolásból kapnak kedvezményt az oktatási intézmények, amelyek a 50.000 Ft-os listaár helyett csak 30.000 Ft-os tagdíjat kötelesek fizetni.

2011 óta nem változott a tagdíj összege, és a BGK a közeljövőben sem tervezi mértékének módosítását. Figyelembe véve a tagok sokszor nehéz gazdasági helyzetét, a BGK nem fogatosít semmiféle szankciót, ha a tagdíj késve érkezik, csupán többször felszólítja a késve fizetőket.

6.3.2. Fizetési feltételek

Az éves tagdíjat a klasztertagok egy összegben, a tárgyévet követően, átutalással fizetik meg a BGK felé. A klaszter több fizetési felszólítást küld a határidőre nem fizetők számára, késedelmi kamat azonban nem kerül kiszámlázásra.

6.3.3. A célcsoport érzékenysége

A célcsoportot három típusú szervezet alkotja: vállalkozások, önkormányzatok és oktatási intézmények. A vállalkozásokról elmondhatjuk, hogy kevésbé érzékenyek: ha olyan szolgáltatást kapnak, amely számukra pénzügyi előnyöket jelent, akkor hajlandóak akár magasabb árat is kifizetni. Emellett költségvetésük kevésbé kötött, akár havi szinten is rugalmasan alakítható.

A vállalkozások számára az éves 50.000 Ft-os tagdíj havi kb. 4200 Ft-os kiadást jelent, ami a többi működési költséghez képest elenyészőnek tekinthető. Jelenleg azonban a cégek olyan kiélezett gazdasági körülmények között kénytelenek működni, hogy akár ez az évente fizetendő díj is megterhelő lehet számukra. Éppen ezért fontos, hogy - amint a termék elemzésénél már kitértünk rá - a klaszter olyan szolgáltatásokat nyújtson tagjainak, amelyek hozzájárulnak bevételeik növeléséhez vagy a költségek csökkentéséhez.

Az önkormányzatok és az oktatási intézmények előre meghatározott éves költségvetésből gazdálkodnak, így csak olyan kiadásokat tudnak megvalósítani, amelyeket előre beterveztek. Mivel nem termelnek bevételeket, nem átlagos piaci szereplőként működnek; számukra már a klaszter megalakulásakor kedvezményes éves tagdíjat határoztak meg.

6.3.4. Lehetséges árengedmények

Bár magyarországi viszonylatban a 30-50.000 Ft-os **tagsági díj nem számít magasnak**, a BGK-nak mégis érdemes elgondolkodnia, hogy milyen kedvezményekkel tudná az újonnan érkezőknek még vonzóbbá tenni a tagságot, illetve a jelenlegi tagoknak miként tudná megköszönni hűségüket.

Az új tagok esetében

- megnyugtató lehet, ha a klasztertagságot pénz visszafizetési garanciával vehetik igénybe. A csatlakozást követő 3 hónapon belül dönthetnek a tagságuk visszavonása mellett, mely esetben visszakapják a befizetett tagdíjat;
- a belépést követő első évre a BGK menedzsmentje kedvezményes tagdíjat határozhat meg, pl. 50.000 Ft helyett 10% kedvezménnyel csatlakozhatnak a klaszterhez; a rendezvényeken, ahol a BGK kiállítóként, rendezőként vagy résztvevőként jelen van, bemutatkozó anyagot osztogathat a klaszterről, amely kupont is tartalmazhat. Aki a kuponra hivatkozva csatlakozik a klaszterhez, szintén kedvezményt kap.

Már meglévő tagok esetén

- a tagoknak segítség lehet, ha a tagdíjat nem egy összegben, hanem évente két részletben törleszthetik;
- a tagoknak, akiknek ajánlására új tag is csatlakozik, kedvezményes éves tagdíjat lehet meghatározni;
- a termékfejlesztési lehetőségeknél bemutatott BGK kedvezménykártya segíti a hűség kiépítését és erősítését;
- cél, hogy akik már csatlakoztak, hosszú távon is a BGK tagjai maradjanak. Tagságukat pl. minden ötödik évben ajándékcsomaggal, tagdíjkedvezménnyel vagy extra kedvezményekkel lehet megköszönni.

6.3.5. További bevételi lehetőségek/Finanszírozási lehetőségek

18 vállalkozással, 1 oktatási intézménnyel és 3 önkormányzattal számolva jelenleg a BGK éves bevétele a tagdíjakból összesen 1.080.000 Ft. Havonta így 90.000 Ft jut a klaszter működtetésére. Az összeg még egy főállású alkalmazott bérét sem termeli ki. Jelenleg a megnyert pályázat hozzájárul a BGK finanszírozásához, a jövő évtől azonban már nem számolhat ezzel a bevétellel.

A havi 90.000 Ft-os rendelkezésre álló összeg erősen korlátozza a klaszter lehetőségeit. A menedzsment feladata, hogy további finanszírozási forrásokat keressen. A bevételek növelésére lehetséges utak:

- további pályázati lehetőségek felkutatása: hátránya, hogy kiszámíthatatlan, mikor jelenik meg olyan pályázat, amely a klaszternek megfelelő, illetve még pozitív elbírálás esetén is csúszhat a támogatási összeg folyósítása, ami fennakadásokat jelenthet a napi működésben;
- önkormányzati támogatások: a BGK-nak érdemes felkeresnie a tagként csatlakozott önkormányzatokat, hogy, akár különböző szolgáltatásokért cserébe, támogassák a klaszter működését;
- a taglétszám jelentős növelése: hosszú távon csak úgy tartható fenn a klaszter, ha tagjainak száma megnövekszik, azaz a tagdíjakból érezhetően nagyobb összeg folyik be. Tehát a tagok számának növelése a klaszter sikeres működésének egyik előfeltétele;
- tagdíj összegének növelése: amennyiben a BGK kiszélesíti a szolgáltatási palettáját, lehetőséget teremt arra is, hogy ezzel együtt megemelje a tagdíjak mértékét is.
- csomagajánlatok létrehozása: az tagok számára a BGK menedzsmentje kialakíthat csomagajánlatokat is, amelyeket a csatlakozók eltérő szolgáltatási tartalommal, eltérő éves díj ellenében vehetnek igénybe. Így a Basic csomag pályázatfigyelést, információnyújtást, tagságot igazoló logóhasználatot, hitelkérelemben történő támogatást, és évi 2 rendezvényen való ingyenes részvételt jelent. A Standard csomag ezeken felül az összes rendezvényen való ingyenes részvételt is tartalmazza, a Prémium csomag pedig a Standardhoz képest pályázatírási szolgáltatással is kiegészül.
- piaci bevételek: a klaszter életre hívhat olyan szolgáltatásokat is, amelyeket nemcsak a tagok, hanem "külső" cégek, magánszemélyek is igénybe vehetnek. Szakmai

előadásokon például a tagok (a tagdíj fejében) ingyenesen részt vehetnek, míg a nem tagoknak belépő díjat kell fizetniük. Bevétel termelő szolgáltatás lehet a pályázatírás, szaktanácsadás, irodai szolgáltatások, rendezvényeken való részvétel is;

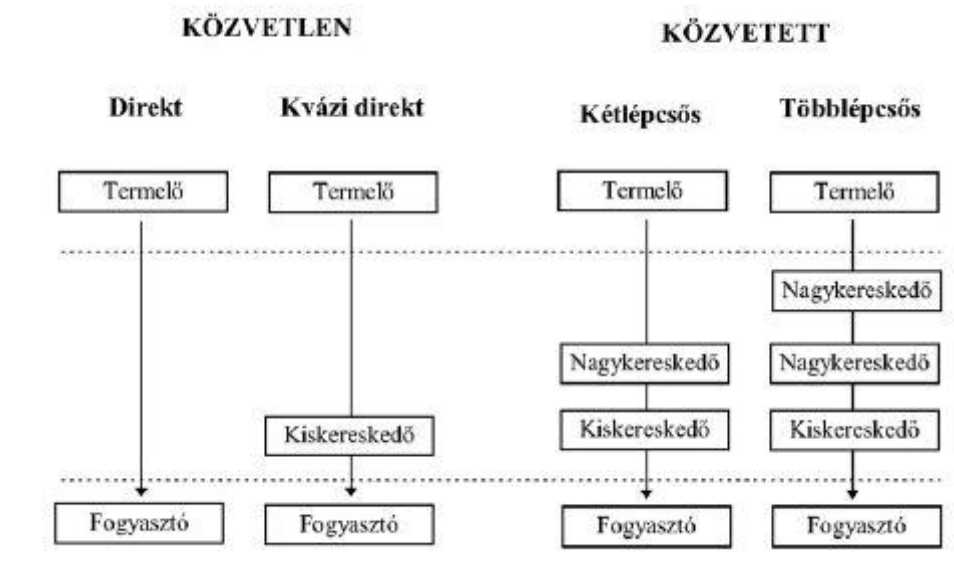
- szponzorok felkutatása: a BGK-nak nemcsak arra van lehetősége, hogy az önkormányzatoknál szerezzon támogatást, hanem a térség nagyobb vállalatainál, szakmai szervezeteknél, pénzintézeteknél, médiumoknál is. Ezek az intézmények megszólíthatóak, hogy a klaszter éves tevékenységét vagy egy-egy rendezvényét szponzorálják, így hozzá járulva a költségek csökkentéséhez. A szponzorációért cserébe a BGK reklámfelületeket, támogatóként való feltüntetést tud felkínálni.

Hogy ezen utak közül melyiken, vagy mely lehetőségek kombinációján indul el a klaszter, a menedzsment mérlegelésének kérdése. Fontos azonban, hogy bármelyik utat is választják, minél előbb érdemes elkezdeni a tárgyalásokat, mert egészen biztosan jelentős idő, amíg ezekből konkrét eredmények realizálhatók.

6.4. Értékesítési politika

Miután megvizsgáltuk a termék- és árpolitikát, a következőkben azt mérlegeljük, hogy milyen módon jut el a termék a fogyasztókhöz. Ez a harmadik "P", amit place-nek, értékesítési útnak nevezünk.

Az alábbi ábra¹⁴ bemutatja, hogy a BGK több klasszikus elosztási csatorna közül is választhat, hogy szolgáltatásait eljuttassa a potenciális fogyasztókhöz.



6.4.1. Közvetlen értékesítés

A BGK esetében a termék jellegénél fogva egyértelműen a **közvetlen értékesítés dominál**, a klaszter értékesíti "önmagát" a leendő tagok felé, közvetítőket nem vesz igénybe. A klaszter munkatársai közvetlenül keresik fel a lehetséges csatlakozókat, ők a BGK értékesítői.

A klaszter központja Zalalövön van, itt működik az a munkaszervezet által bérelt iroda, ahol a klaszter munkatársai az érdeklődőket fogadják. Az egylépcsős értékesítés egyértelmű előnye, hogy költséghatékony, nem szükséges a közvetítőknél jutalék fizetése, illetve a realizált

¹⁴ <http://www.muszakiforum.hu/?fejezet=5&cid=25755&wa=hk06>

bevételek teljes mértékig a BGK-nál maradnak. Hátránya viszont, hogy a rendelkezésre álló humán erőforrások kapacitása korlátozza az értékesítésre fordítható energia mennyiségét.

6.4.2. Munkatársak felkészítése

Közvetlen értékesítési csatorna esetén a munkatársak érintkezési pontként szolgálnak, azaz a klaszterről kialakuló véleményt leginkább ők határozzák meg. Ezért fontos a munkatársak folyamatos képzése és felkészítése erre a feladatra. Bármikor szükség lehet arra, hogy ők mutassák be a klasztert, válaszoljanak a felmerülő kérdésekre, előadást tartsanak, vagy udvariasan kezeljenek egy-egy problémás szituációt. Nekik kell mind elektronikusan, mind személyesen, telefonon felkeresni a lehetséges új tagokat, így fontos, hogy szóban és írásban is jól kommunikáljanak, vagy szükség esetén képezzék magukat ezeken a területeken.

6.4.3. Szájreklám

A BGK esetében kiemelt fontosságú a szájreklám, amikor a jelenlegi tagok olyannyira elégedettek, hogy önként ajánlják a klasztert további cégeknek, potenciális új tagoknak. Külön költsége nincsen, viszont az egyik leghatékonyabb értékesítési út lehet. A tagok a korábban már leírt tagdíjkedvezménnyel is motiválhatóak az új tagok toborzására, de a legelső lépés mindenképp az, hogy valóban sikeresnek érezzék a klaszterrel való együttműködésüket.

6.4.4. Online értékesítés

A személyes megkereséseket követően szinte biztos, hogy a döntés meghozatala előtt a csatlakozáson gondolkodók felkeresik a BGK honlapját. Fontos, hogy ezen a felületen is megtalálják az őket érdeklő információkat (pl. letölthető bemutatkozó anyag, beszámoló az eddigi évekről), választ kapjanak a gyakran felmerülő kérdésekre, vagy legyen olyan megjelölt személy, akit további kérdéseikkel megkereshetnek.

6.4.5. Rendezvényeken való megjelenés

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmenyi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

A személyes értékesítés szempontjából a szakmai rendezvényeken való megjelenés kiemelt fontosságú. Itt nagy számban fel lehet venni a kapcsolatot olyanokkal, akik számára előnyös lehet a klaszterhez való csatlakozás. A rendezvények alapos előkészítést igényelnek, mind a résztvevő személyeket, mind pedig a marketinganyagokat illetően. Fontos, hogy a klaszter profi megjelenést sugározzon (marketinganyagok, munkatársak megjelenése, szakmai felkészültség); ez is a meggyőzés egyik fontos eleme.

6.4.6. Új tagok toborzása

A klaszter megalapításakor az alapítók felkerestek minden fontos gazdasági szereplőt, és felkérték őket a klaszterba való belépésre. A klaszter 20 taggal indult, az alapítás óta pedig 2 vállalkozás csatlakozott. Az egyiket ajánlás alapján vették fel, a másik tag egy hitelkérelem megírásában kért segítséget, és ennek kapcsán hívták meg a klaszterba.

Mivel a sikeres működés, sőt a fennmaradás, előfeltétele, hogy további tagok csatlakozzanak, mindenképpen **toborzási mechanizmus kialakítása** szükséges, melynek lépései:

1. adatbázis összeállítása a felkereshető cégekből, szervezetekből,
2. megkereső levél elkészítése (elektronikus formában),
3. megkereső levél kiküldése az adatbázisban szereplő vállalkozásoknak,
4. a megkeresésre érkező visszajelzések folyamatos regisztrálása az adatbázisban,
5. a megkeresett cégek felkeresése telefonon, személyes találkozó megbeszélése,
6. személyes találkozók során a klaszter bemutatása, bemutatkozó anyag átadása, tevékenység ismertetése, esetleges kedvezmények bemutatása,
7. együttműködési megállapodás megkötése a csatlakozókkal.

6.5. Marketingkommunikáció

Hiába van jó termékünk, a hozzá tartozó vonzó árral, a megfelelő értékesítési csatornával, ha a fogyasztó nem ismeri a márkánkat, annak előnyös tulajdonságait, illetve nem tudja megkülönböztetni a versenytársakétól. A **megkülönböztetés kiépítése leginkább a**

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaölvő, Körmendy u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

kommunikáción múlik: jelezni kell, hogy miben más a mi márkánk, tájékoztatnunk, meggyőznünk vagy szerencsés esetben emlékeztetnünk kell a fogyasztókat. A kommunikáció a márka "hangja".

Az első "P", azaz a termék vizsgálata során megállapítottuk: a BGK életciklusának egyelőre a kezdeti, a bevezetés szakaszában áll. A **marketingcélokat** is ennek a fázisnak az adottságaihoz mérten fogalmaztuk meg:

- stratégiai cél a márkaépítés,
- fókuszban a piac bővítése áll,
- a márkaismertség megteremtése elsődleges
- a promóciós tevékenység célja a megismertetés

Az utolsó "P" azaz a promotion (marketingkommunikáció) elemzése során olyan kommunikációs eszközöket keresünk, amelyek hozzájárulnak a fent meghatározott célok eléréséhez, támogatják a BGK-t abban, hogy átléphessen életciklusának következő, növekedési szakaszába.

A marketingkommunikációs eszközök tárháza igen széles. Az, hogy melyeket használjuk, attól függ, hogy mit akarunk mondani, kinek, és ehhez mekkora összeg áll rendelkezésünkre.

A klasszikus felosztás szerint a marketingkommunikáció **öt alapformája** a következő:

1. Hirdetés (reklám)
2. Személyes eladás
3. Vásárlásösztönzés
4. Public relations
5. Direkt marketing

A fenti öt elem ma még hárommal kiegészíthető:

6. Online marketing
7. Gerillamarketing
8. Fogyasztók által generált marketing ¹⁵

Az alábbiakban ezeket az kommunikációs lehetőségeket vizsgáljuk a BGK szempontjából.

6.5.1. Reklám

Sokan úgy gondolnak a reklámra, hogy az maga a marketing, pedig a hirdetés csak a marketingkommunikáció egyik eszköze, a marketingnek csak egy keskeny szelete. Ugyanakkor a márkaismertség megteremtése szempontjából, vagy éppen egy kampány elemeként nagyon fontos része.

Attól függően, hogy a reklámot milyen csatornán keresztül juttatjuk el a befogadókhöz, ATL, illetve BTL eszközöket különböztetünk meg.

ATL eszközök (above the line)

A klasszikus csoportosítás szerint az ATL eszközök közé soroljuk azokat, amelyek segítségével tömegeket érhetünk el, illetve amelyekhez médiafoglalási díj tartozik. ATL eszköz pl. a televízió, rádió, újságok és a közterületi reklám.

Az ATL eszközök jól használhatóak márkaépítés, termékbevezetés, valamilyen időszakos kampány során. Mivel ezen csatornákon keresztül nagy tömeg elérésére van lehetőség, használatuk egyben a legköltségesebb is.

A BGK esetén célként fogalmazzuk meg a megismertetést, a márkaismertség megteremtését, amelynek jó módja lehet az ATL eszközök használata, mivel segítségükkel üzenetünk egyszerre sokakat elér. Feladat azonban az is, hogy ne csupán nagy tömegeket érjünk el, hanem kiemelten azokhoz szóljunk, akik a célcsoportot alkotják - a zsalalövői térség

¹⁵ [®] Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

önkormányzatai, oktatási intézményei, vállalkozásai. Az üzenetünk ilyen differenciált eljuttatására csak az ATL eszközök megfelelő kiválasztásával van mód.

Figyelembe veendő szempont a megjelenés költsége is. Az ATL eszközök egyértelműen a legdrágább kommunikációs lehetőségek közé tartoznak, használatuk megfontolást igényel.

A BGK tagjai között azonban három önkormányzat is szerepel (Zalalövő, Zalacséb és Teskánd önkormányzata), ami megnyithat olyan kapukat, amelyek az ATL eszközök alkalmazását költséghatékonyá, esetleg teljesen ingyenessé tehetik. A BGK menedzsmentjének kötelessége tehát felkeresni az önkormányzatokat, majd a helyi médiumok vezetőit, hogy ingyenes vagy kedvezményes megjelenési lehetőséget sikerüljön elérni a klaszter számára. Ezekkel a megjelenésekkel részletesebben a PR résznél foglalkozunk.

Konkrét javaslataink az ATL eszközök kombinálására:

Televízió

A célcsoport és a költséghatékonyság figyelembe vételével kizárólag a helyi vagy regionális TV-k jönnek szóba. Felkeresésük a klaszter elemi érdeke, hiszen rajtuk keresztül jól célozható a zalalövői térség lakossága.

Felkereshető csatornák:

- Zalalövői Helyi TV
- Zalai Krónika
- Zalaegerszegi Televízió

A televízió csatornák felkeresése során az alábbi hirdetési célok fogalmazhatóak meg:

- helyi képűságokon kedvezményes, folyamatos megjelenés (további tagok toborzása céljából).

A BGK kapcsolati hálójának köszönhetően nagy valószínűséggel ingyenes megjelenések érhetőek el a helyi televíziókban, ezekről részletesebben a PR résznél írunk.

Rádió

Hasonlóan a televíziós megjelenéshez, a rádiók esetében sem az országos csatornák, hanem elsősorban a helyi adók felkeresése az elsődleges feladat. Akárcsak a helyi TV- csatornákkal, a helyi rádiókkal is kialakítható a stratégiai partnerség, amelynek keretében a BGK megjelenési lehetőséget kap, a rádiók pedig folyamatos friss híreket, beszámolókat a régióból.

Felkereshető csatornák:

- Helikon Rádió
- Studio FM 96.3

A BGK jelenlegi pénzügyi kereteiből adódóan a rádiós megjelenések esetén is elsősorban az ingyenes lehetőségeket kell kihasználni, melyekkel a PR részben foglalkozunk.

Újságok

A nyomtatott médiában való megjelenés esetén is a helyi orgánumok állnak a fókuszban. Ide tartoznak a Zalaalövőn, Zalacséven, Teskándon, Zalaegerszegen, Körmenden stb. megjelenő helyi lapok. Ezek legtöbbször önkormányzati kiadású orgánumok, vagyis az önkormányzati klasztertagoknak köszönhetően egészen biztosan kedvezményes megjelenés érhető el.

Felkereshető lapok:

- Zalai Hírlap
- Vas Népe
- Zalaalövő és Környéke

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaalövő, Körmendi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

- Zalatáj
- Körmendi Híradó

Az újságok felkeresése során az alábbi célok fogalmazhatóak meg:

- rendszeres sajtójelenlét: egyik formája lehet egy kis méretű hirdetés állandó szerepeltetése, amely a klaszterhez való csatlakozásra hívja fel figyelmet.

A sajtóban való szereplés esetén is az ingyenes megjelenéseket célozza a klaszter, mindenképpen ezeknek kell dominálnia a fizetett hirdetésekkel szemben. A lehetőségeket a PR részről mutatjuk be részletesen.

Közterület

A közterületi reklámok közé tartoznak az óriásplakátok, city lightok, hirdetőoszlopok, építési hálók vagy a tűzfalfestés. Ezek az eszközök a BGK esetén nem relevánsak.

BTL eszközök (below the line)

A klasszikus csoportosítás esetén a BTL eszközök közé sorolunk minden olyan csatornát, ahol nincsen médiafoglalási díj, csak tervezési és gyártási költség. A BTL eszközök közé soroljuk például a direkt marketinget, a rendezvényeket, szórólapot és a PR tevékenységet is.

A BTL eszközök előnye, hogy

- segítségükkel a célcsoport könnyebben és pontosabban célozható,
- közvetlenül éri el a fogyasztót,
- kevésbé költséges, mint az ATL eszközök használata,
- a kampányok személyre szabhatóak, időzíthetőek, akár több is futhat párhuzamosan, egymást erősítve,

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaölvő, Körmendi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

- egzaktabb méréseket tesznek lehetővé,
- jól kombinálható eszközök állnak rendelkezésre,
- a BTL eszközök esetén általában van kommunikációs visszacsatolás.¹⁶

Szórólap

Egy jól összeállított szórólap feltétlenül szükséges, mivel

- elektronikus formában szerepeltethető a weboldalon,
- potenciális tagoknak elektronikus formában elküldhető, kinyomtatva személyesen átadható,
- minden rendezvényen átadható az érdeklődőknek,
- összefoglalja a klaszter tevékenységét és felkelti az érdeklődést iránta,
- a klaszter bemutatkozó anyagaként is használható.

A BGK jelenleg is rendelkezik egy A4-es méretű, fekete-fehér szórólappal, amelyet a 3. sz. melléklet mutat be.

Észrevételeink ezzel az anyaggal kapcsolatban:

- a Word-ben való szerkesztés nem tesz profi benyomást;
- az anyag túl sok szöveget tartalmaz, nem sokan olvassák végig;
- érdemes ábrákkal, fotókkal színesíteni, megtörni a sok szöveget;
- legyen címe a szórólapnak, a szöveg is legyen jobban tagolt;

¹⁶ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

- a célok megfogalmazása túl általános;
- hiányoznak az elérhetőségek (kontakt személy, honlap, e-mail, telefon);
- ez az anyag a pályázati időszakra (2012-2013) szól, ezt követően mindenképp át kell dolgozni;
- az A4-es méret nem a legszerencsésebb, A5-ös, két oldalas kialakítás praktikusabb megoldás;
- a fekete-fehér kialakítás helyett egy színes anyag sokkal figyelemfelkeltőbb.

Javasoljuk, hogy **készüljön egy módosított szórólap** a fenti észrevételeket is figyelembe véve. Bár az elkészítés költségeit növeli, egy grafikus bevonásával sokkal szebb és hatásosabb anyag születhet. A szórólap a klaszter alap marketingeszköze, fontos, hogy minél jobb kialakítású legyen! A szórólap átadásával máris kommunikál magáról a klaszter, nem mindegy, hogy az első benyomás milyen a partnerben.

Következő lépés az angol nyelvű szórólap elkészítése, amelyet úgy érdemes kialakítani, hogy általános információkat tartalmazzon, így nincs szükség túl gyakori frissítésre.

Mindkét anyag esetében elengedhetetlen, hogy létezzen elektronikus és nyomtatott változat is, hiszen mindkettő más-más célt szolgál, más esetekben használható.

Molinó

A klaszter résztvevőként vagy szervezőként rendszeresen megjelenik különböző kiállításokon. A szakmai rendezvényeken jó szolgálatot tehet egy klaszter-molinó, amely összetekerve kis helyet foglal, gyorsan felállítható és kitűnő reklámfelület.

Kerüljön rá a klaszter logója, szlogenje, pár gondolat a tevékenységéről és a főbb elérhetőségek, természetesen mindez a klaszter arculatának megfelelően, képekkel illusztrálva.

6.5.2. Személyes eladás (Personal Selling)

A személyes eladás nem vesz igénybe közvetítőeszközt, és van visszacsatolás. A reklám és a személyes eladás kiegészíti, segíti egymást, a reklám előkészíti a személyes eladást.

A személyes eladás általában a marketingkommunikáció végső fázisa, amikor a fogyasztó a döntés előtt áll, az eladó feladata meggyőzni, hogy érdemes az adott terméket választania.¹⁷

Az értékesítési utak vizsgálatakor megállapítottuk, hogy a BGK esetén a direkt értékesítés jellemző: a klaszter munkatársai közvetlenül értékesítik a klasztert, mint terméket. Éppen ezért a BGK esetén a személyes eladás kiemelt kommunikációs csatorna. Az eladást elősegítheti a többi kommunikációs eszköz használata, amelyek megalapozzák a termék ismertségét, alapinformációkat átadnak a potenciális ügyfeleknek, azonban a **vásárlási döntés meghozatalában a klaszter munkatársainak személyes közreműködésére van szükség.**

Fontos az ő állandó informálásuk, képzésük, továbbképzésük, hogy minél hatékonyabban végezhesék ezt a tevékenységet is.

¹⁷ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

6.5.3. Vásárlásösztönzés (Sales Promotion, SP)

Az angol kifejezés kétféle módon is értelmezhető

- egyrészt vonatkozik a fogyasztók ösztönzésére
 - a fogyasztók az adott termékhez olcsóbban jutnak hozzá,
 - a fogyasztók a megszokott árat fizetik, és valamilyen pluszban is részesülnek.¹⁸
- másrészt vonatkozik a kereskedők ösztönzésére is.

Mivel a BGK esetében az értékesítés közvetítők bevonása nélkül, direkt módon történik, ebben az esetben a vásárlásösztönzés alatt **a fogyasztók ösztönzését** értjük.

Akciók

A SP leggyakoribb eszköze a különböző árakciók használata, mivel felmérések szerint a vásárlók szívesebben választanak **kedvezményes terméket**. A BGK hirdethet akciós hónapot, amikor például a márciusban csatlakozó új tagok az éves tagsági díjükből 10% kedvezményben részesülnek.

Lehetséges mennyiségi akció érvényesítése is a hűség fenntartása érdekében, például aki már öt éve aktív tag a klaszterben, a következő évre 25-50%-os díjkedvezményt kap.

Plusz szolgáltatás nyújtása

A SP másik formája, ha a fogyasztó ugyanazért az árért valamilyen plusz szolgáltatást is kap.

A BGK-hoz csatlakozók a szerződéses szolgáltatásokon felül részt vehetnek nyereményjátékon, ahol utazás, irodai szolgáltatások vagy akár kommunikációs eszközök nyerhetők.

¹⁸ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

De ilyen SP eszköz az is, ha a második termékből adunk kedvezményt, például a második éves tagdíjat a klaszter kedvezményes áron kínálja az új belépőknek.

6.5.4. Public Relations (PR)

Magyarul általában közönségkapcsolatoknak nevezzük ezt a kommunikációs területet, bár inkább a PR rövidítést használjuk. A PR segít, hogy a **szélesebb közönségben** (ide értve a vevőket, beszállítókat, kereskedelmi partnereket, kormányzati kapcsolatokat) **minél jobb kép (image) alakuljon ki** a cégről, márkáról, ezért a "bizalomépítés művészetének" is nevezik.¹⁹

A PR egyik definíciója szerint a PR "a gazdasági, társadalmi környezet folyamatos tájékoztatásának és meghallgatásnak gyakorlata."²⁰ Eszerint legfontosabb cél a médiába kerülni - természetesen pozitív hírként -, a reklámmal ellentétben ingyenesen.

A PR-hez tartoznak ezen felül:

- a rendezvények, programok szervezése,
- országos és helyi kormányzattal való kapcsolattartás ,
- társadalmi felelősségvállalás (CSR),
- belső PR.

A PR kiemelt területe eljutni a médiafelületekhez, vagyis publicitást kapni. A reklámmal szemben azonban ezért a megjelenésért nem fizet a szervezet. Annak érdekében, hogy az ingyenes megjelenések során is jó hírért keltsék a klaszternek, fontos, hogy élő és jó kapcsolat legyen a sajtó képviselőivel.

Kapcsolattartás a sajtóval, sajtóközlemények kiadása

¹⁹ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

²⁰ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

A legfontosabb feladatnak tekinthető. Azt jelenti, hogy a szervezet folyamatosan olyan hírekkel, beszámolókkal látja el a sajtót, amely mind az újságírók, mind az olvasók számára érdekes. Általában sajtóközlemények formájában történik, de nagyobb események esetén ajánlott sajtótájékoztatót tartani, vagy személyes interjúkat is szervezni.

A BGK-nak érdemes a megkereshető újságírókból sajtóadatbázist összeállítania, amely tartalmazza az újságírók nevét, elérhetőségét, és hogy mely médium képviselőjében lehet megkeresni. Az adatbázisnak tartalmaznia kell mind a helyi, regionális, mind az országos médiumok munkatársait.

Célként tűzhetjük ki, hogy a BGK havonta minimum egy alkalommal adjon ki a saját tevékenységéről sajtóközleményt, és ezt az anyagot (elektronikus formában) juttassa el az adatbázisban szereplő szerkesztőknek.

Televízió

A célcsoport és a költséghatékonyság figyelembe vételével kizárólag a helyi vagy regionális TV-k jönnek szóba. Felkeresésük a klaszter elemi érdeke, hiszen jó eséllyel kaphat ingyenes megjelenési lehetőséget, és ezen csatornákon keresztül jól célozható a célcsoport.

Felkereshető csatornák:

- Zalalövői Helyi TV
- Zalai Krónika
- Zalaegerszegi Televízió

A televízió csatornák felkeresése során az alábbi célok fogalmazhatóak meg:

- bekerülés beszélgetős műsorokba,
- szakmai műsorokban szakértőként való megjelenés,
- a BGK híreinek, eseményeinek bemutatása a helyi híradások között,

- a helyi TV csatornákat minden rendezvényre, sajtóeseményre meg kell hívni, hogy anyagot készíthessenek, ami biztosan adásba is kerül,
- az adott médiumok képviselőit meghívni a BGK kötetlen eseményeire is pl. farsangi bál, szüreti rendezvény stb.

Rádió

Hasonlóan a televíziós megjelenéshez, a rádiók esetében sem az országos csatornák, hanem elsősorban a helyi adók felkeresése az elsődleges feladat. Akárcsak a helyi TV- csatornákkal, stratégiai partnerség a helyi rádiókkal is kialakítható, amelynek keretében a BGK megjelenési lehetőséget kap, a rádiók pedig folyamatos friss híreket, beszámolókat a régióból.

Felkereshető csatornák:

- Helikon Rádió
- Studio FM 96.3

A rádió-csatornák felkeresése során az alábbi célok fogalmazhatóak meg:

- bekerülés beszélgetős műsorokba,
- szakmai műsorokban szakértőként való megjelenés,
- a BGK híreinek, eseményeinek bemutatása a helyi híradások között,
- a helyi rádiókat minden rendezvényre, sajtóeseményre meg kell hívni, hogy anyagot készíthessenek, ami biztosan adásba is kerül,
- az adott médiumok képviselőit meghívni a BGK kötetlen eseményeire is pl. farsangi bál, szüreti rendezvény stb.

Újságok

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

A nyomtatott médiában való megjelenés esetén is a helyi orgánumok állnak a fókuszban. Ide tartoznak a Zalaalövőn, Zalacséven, Teskándon, Zalaegerszegen, Körmenden stb. megjelenő helyi lapok. Az önkormányzati klasztertagoknak köszönhetően ezekben a rendszerint önkormányzati kiadású periodikumokban biztosan kedvezményes megjelenés érhető el.

Felkereshető lapok:

- Zalai Hírlap
- Vas Népe
- Zalaalövő és Környéke
- Zalatáj
- Körmendi Híradó

Az újságok felkeresése során az alábbi célok fogalmazhatóak meg:

- a friss híreken kívül szakértői anyagok összeállítása (pl. a térség vállalkozói szokásai, gazdasági jellemzői, az egyes településeken működő vállalkozások összehasonlítása, a vállalkozói környezetének bemutatása...) egy rovatban, amelyek aktuális eseménytől függetlenül egész évben biztosíthatják a médiában való szereplést;
- a BGK hírei, eseményei szerepeljenek a helyi híradások között;
- rendszeres időközönként sajtóközlemények kiadása a BGK működésével kapcsolatban;
- a sajtót minden rendezvényre, sajtóeseményre meg kell hívni, hogy anyagot készíthessenek, ami biztosan közlésre is kerül;

- az adott médiumok képviselőit meghívni a BGK kötetlen eseményeire is pl. farsangi bál, szüreti rendezvény stb.;
- az újságírókkal rendszeres és élő kapcsolat kialakítása, fenntartása;
- az újságírók elérhetőségeiből adatbázis összeállítása.

Eseményszervezés

A BGK repertoárjában hangsúlyos eszköz az események, rendezvények szervezése: a tagokat célzó szakértői előadások, a tágabb közönség számára is nyitott régiós események, illetve a tagok kooperációját erősítő csapatépítő, illetve egyéb klaszterrendezvények.

Eseményszponzoráció

A szponzoráció lehetőséget ad a márka megismertetésére, az ismertség növelésére. Emellett alkalom lehet arra is, hogy a kiemelt ügyfeleket, esetleg az újságírókat szórakoztassa egy-egy szponzorált rendezvénnyel.

A BGK költségvetése jelenleg nagyon kötött, a szponzoráció inkább később képzelhető el. Fontos, hogy a klaszter olyan eseményt válasszon, amely kötődik a tevékenységéhez, vagy a zalalövői térséghez, amilyen például egy pénzügyi konferencia, vagy egy a térséget bemutató szakmai rendezvény.

Társadalmi felelősségvállalás (CSR)

A vállalati társadalmi felelősség (CSR) jelentése, hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolatokban.

A Corporate Social Responsibility egyre divatosabb kifejezés az üzleti világban, valamint a civil szervezetek körében is fontos szerepet tölt be. A jogok és kötelezettségek teljesítése

önmagában nem tekinthető felelős magatartásnak. A CSR mindig önként vállalt és az alapvető normák betartása után jön létre.

A szervezetek mára már nem elkülönülő részei a társadalomnak, hanem aktív részvevői, hatással vannak a fogyasztási szokásokra, divatot és (szub)kultúrát teremtenek. A társadalmi jelenlét kötelezettséget is jelent, amely megköveteli, hogy az alapvető (üzleti) tevékenység értékek mentén szerveződjön, amelyek hasznot hoznak a közvetlen környezetük és a társadalom számára.²¹

Ennek megfelelően a BGK sem működhet anélkül, hogy figyelembe vegye a szűkebb-tágabb működési környezetét. Konkrét javaslatok, hogy a BGK milyen akciókkal bizonyíthatja társadalmi felelősségét:

Társadalmi munka vállalása

A tagok önkéntes munkájukkal nagyban hozzájárulhatnak a saját településük, térségük fejlődéséhez. Nagyon jó fényt vet a klaszterre, ha minden évben megszervez egy olyan társadalmilag is fontos akciót, mint például a helyi óvoda kerítésének lefestése, iskola udvarának rendbetétele, vagy a művelődési ház részbeni felújítása, de választhatják a tagok akár egy-egy köztér, park vagy egy köztéri szobor rendbetételét is.

Amellett, hogy ez a tevékenység kézzelfogható módon járul hozzá a település élhetőségéhez, a klaszter munkájáért "cserébe" egészen biztosan sajtónyilvánosságot kap, a helyi lakosok pedig a jótékonykodással, közért való aktív cselekvéssel kötik össze a BGK nevét.

Csatlakozás a Zalalövő és Környéke Közéletéért, Kultúrájáért, Környezetéért Alapítványhoz

A BGK elköteleződését erősítheti és demonstrálhatja, ha az alapítvánnyal együttműködik. Magyarországi kisebb településeken ezek a szervezetek mindenütt a haladás, az innováció, a társadalmi felelősségvállalás letéteményesei.

²¹ <http://www.csrsziget.hu/content/mi-a-csr>

6.5.5. Direkt marketing (DM)

A kommunikációs forma onnan kapta a nevét, hogy közvetlenül, **direkt módon éri el a fogyasztót**, akinek a reakciója is azonnal mérhető. A mérhetőség nem csak vásárlást jelent, hanem például hírlevélre való feliratkozást.²²

Direct mail

Legelőször adatbázist kell készíteni a potenciálisan megszólítható személyekről, majd a rájuk szabott ajánlat kiküldése következik. A visszajelzések könnyen mérhetőek válaszadással, klikkeléssel, végső soron vásárlással. Az internet segítségével abszolút személyre szóló DM-levelek jöhetnek létre. Ne feledjük azonban, hogy csak olyanoknak küldhet a szervezet ajánlatot, akik erre felhatalmazást adtak, hozzájárultak e-mail címük használatához.

Hírlevél

A klaszter jelenleg is küld hírlevelet, a korábbiak a honlapról letölthetőek.

Fontos eszköz ez a tagokkal való kapcsolattartásban, de érdemes lenne felmérni, hogy a tagok milyen mértékben, mennyire alaposan olvassák a küldeményeket. Amennyiben nem szánnak rá elegendő időt, az információk nem érnek célba.

Értékesítési szempontból a hírlevél mindig tartalmazzon konkrét ajánlatot is, ösztönözze a vásárlást.

6.5.6. Online kommunikáció

Honlap

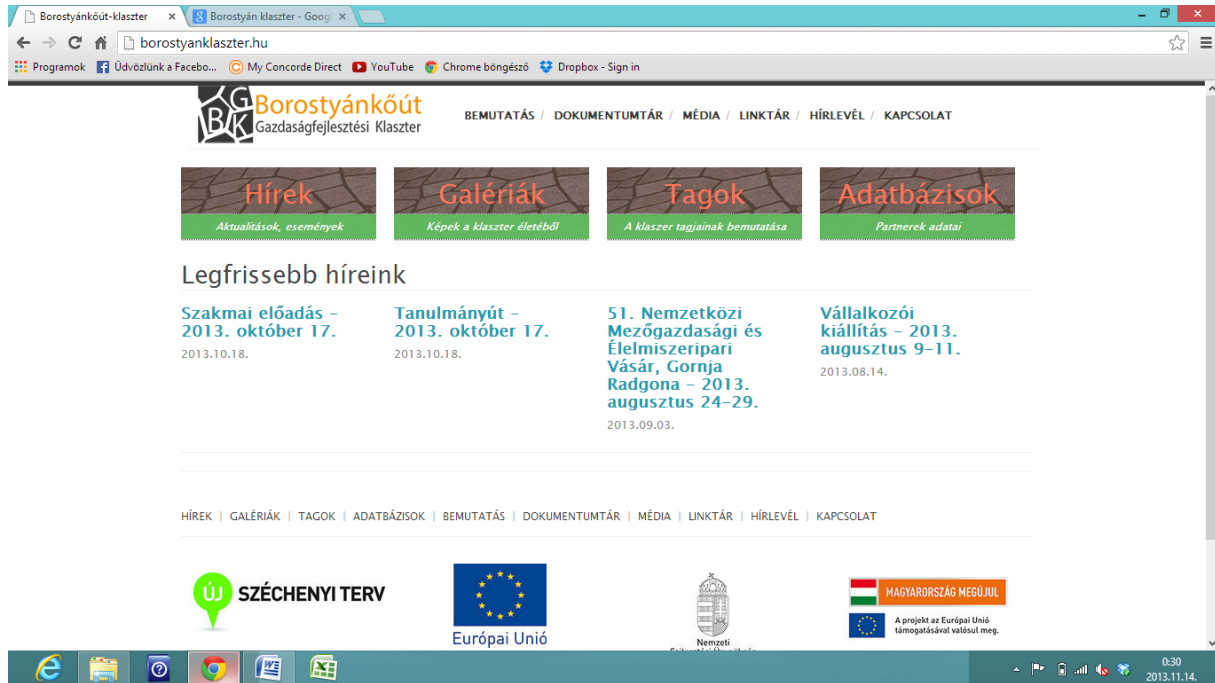
Az online kommunikáció legfontosabb eszköze a honlap használata. Bár meglete ma már nem kérdés, egy kommunikációs szempontból is jó honlap kialakítása nem könnyű feladat.

²² Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

Általános elvárások a weboldallal kapcsolatban:

- legyen könnyen megtalálható, jól beazonosítható,
- arculatában illeszkedjen a szervezet arculati előírásaihoz,
- a célcsoport igényeihez igazodjon felépítésében és tartalmában,
- nemzetközi szervezet esetén legalább angol nyelvű mutáció megléte,
- tartalma legyen könnyen érthető, lényegre törő,
- nyelvezete legyen egységes, helyesírási hibáktól mentes,
- menürendszere legyen átgondolt, segítse a navigációt,
- tartalmilag frissüljön rendszeresen, aktualitásokat tartalmazzon,
- jó minőségű képekkel, ábrákkal tegyük színesebbé.

A BGK honlapja a borostyanklaszter.hu domainen érhető el.



A fenti elvárások fényében elemezve a weboldalt, az alábbi észrevételeket tehetjük:

Észrevétel

A domain túl hosszú, külföldiek számára nehezen értelmezhető.

A honlap csak magyar nyelven érhető el.

Menürendszer nem áttekinthető, a honlapon belül három helyen is találunk menüpontokat, így nem egyértelmű a navigáció, ráadásul a menüpontok el is térnek egymástól.

A Bemutatás túl általános.

Fejlesztési javaslat

Idegen nyelvű domain lefoglalása is javasolt, amely ugyanerre az oldalra mutat.

Legalább egy angol nyelvű mutáció létrehozása javasolt, amely a főbb adatokat tartalmazza.

A grafikus megjelenített menüpontok a legjobban észrevehetőek, elsősorban ezek használata javasolt.

A Bemutatás menüpont sokkal fajsúlyosabb, mint ahogy jelenleg szerepel. A bemutatkozó résznél részletesen le kell írni a klaszter szolgáltatásait, kik és milyen módon lehetnek tagok, ide tartoznak a klaszter tevékenységéről letölthető dokumentumok is.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalaölvő, Körmenyi u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

A Dokumentumtár hiányos.

A Média menüpontban nem megfelelőek a címek (Első, második sajtóközlemény...)
A Média menüpontban a sajtóközlemények nem elérhetőek

A Linktár üres.

A Kapcsolat menüpontnál hiányzik a specializáció.

A Hírek menüpontban zavaró a hír/esemény besorolás feltüntetése.
Archív hírek nehezen elérhetőek.

A Tagok bemutatása hiányos.

Legalsó sávban a kapcsolatok feltüntetése felesleges.
Hírek alatti menüsor felesleges.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaölvő, Körmendi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Az „élhetőbb” kifejezés mögül mára kikopott a tartalom, inkább kerüljék!

Jelenleg csak az alapításhoz kapcsolódó dokumentumok szerepelnek, érdemes lenne az éves beszámolókat, azóta keletkezett általános dokumentumokat is feltölteni.

A sajtóközlemények konkrét címe legyen feltüntetve.

A linkek legyenek élők, legyenek elolvashatóak a megjelent sajtóközlemények is.

Legalább néhány linket töltsenek fel, a lista folyamatosan bővíthető.

A jelenlegi egy személy feltüntetése mellett érdemes külön-külön elérhetőséget megadni pl. tagsággal kapcsolatos kérdések, vagy médiakapcsolat esetén, ez professzionálisabb megjelenést sugall
Nem szükséges ez a besorolás.

A Hírek menüpontra kattintva csak a friss események érhetőek el, csak a hírek részleteinél jelennek meg archív hírek, de itt is csak 5 hírig visszamenőleg. A hírarchívumot is érdemes elérhetővé tenni.
Javasolt a tagok tevékenységi körének feltüntetése is. A felsorolásuk előtt érdemes általános leírást adni a jelenlegi tagokról, tagság feltételeiről.

Ahol nincsen pl. fax vagy weboldal, ott ne álljon üresen az adott sor.

A tagokról, a cégek képviselőiről jelenjenek meg fényképek, arcok, amelyek hitelesebbé, emberközpontúbbá teszik a klasztert is.

Mivel van Kapcsolat menüpont, elegendő ott feltüntetni az adatokat.

A menüpontok szerepeljenek az oldal tetején vagy az oldalsó sávban, az oldal alsó részén már felesleges, nem ott keresik a felhasználók.

A négy legfontosabb menüpont legyen grafikusan kiemelve.
Keresés menüpont hiányzik.

A potenciális felhasználók fejével gondolkodva hiányos a honlap.

Kiknek készült a honlap? Hiányzik a célcsoport definiálása.

Klasztervezetők bemutatása hiányzik.

Eseménynaptár hiányzik.

Térképes megjelenítés

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmenyi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Adatbázisok, galériák menüpontok nem feltétlenül a fókuszban kell, hogy álljanak.
A gyorsabb keresés érdekében érdemes ezt a lehetőséget beépíteni.

A csatlakozni vágyóknak, néhány kattintással választ kell kapniuk olyan kérdésekre, mint

- Hogyan lehet csatlakozni?
- Éves tagdíj mértéke?
- Hány tag van jelenleg?
- Mely településekről lehet csatlakozni?
- Milyen eredményeket ért el a klaszter?

Jelenítsenek meg véleményeket az aktív klasztertagoktól, amelyek jó fényben tüntetik fel a szervezetet.

Ezeket az információkat feltétlenül be kell építeni a honlapba.

A honlap mind a jelenlegi tagoknak, mind a médiának, mind a potenciális tagoknak szól, de a szerkezete nem alaposan végiggondolt, nem irányítja jól a látogatókat.

Javasolt a klaszter menedzsment bemutatása, kihez milyen ügyben, milyen elérhetőségen lehet fordulni.

A menedzsment és a vezetőség tagjait fényképpel is mutassák be!

Informatív, ha a klaszter eseményeit egy kis naptár formájában is feltüntetik, így első pillantásra is világos a tagok számára, hogy mikor lesz a következő találkozó.

A tagokat akár egy térképen is be lehet mutatni, feltüntetve elérhetőségeiket. Ez a megoldás szakemberajánlóként is funkcionálhat, így az elektronikus megjelenítés mellett nagyobb táblára

nyomtatva központi helyeken felállítható.

Megjelenés a tagok honlapjain

Az ismertségnöveléshez hozzájárul, és a népszerűsítés eszköze, ha valamennyi tag elhelyez a saját honlapján egy-egy, a BGK honlapjára mutató linket. Kiemelten fontos ez a tagként csatlakozott önkormányzatok esetében, hiszen az ő weboldalaik különösen magas látogatószámmal rendelkeznek.

Érdeemes grafikát is kialakítani "A Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter tagja" szöveggel, amelynek használatára minden tag jogosult a honlapjain és egyéb anyagain. Számukra ez szakmai validációt jelent, míg a klaszter számára növekvő ismertséget, hogy a neve a köztudatba kerüljön.

Megjelenés a klaszter.lap.hu oldalon

Aki klaszterekkel kapcsolatos témában keres valamit, valószínűleg ellátogat a klaszter.lap.hu gyűjtőoldalra is, így itt a megjelenés kötelező.

A felkerülésnek költsége nincsen, csupán az oldal adminisztrátorát kell felkeresni, ő rövid időn belül elhelyezi a BGK linkjét az oldalon.

Jelenlét közösségi oldalakon

A Facebook-on való megjelenés mára az online kommunikáció fontos eszközévé vált. Ez elsősorban nagy tömegeket, sok követőt megmozgató cégek esetében meghatározó. A BGK esetén jelenleg a 22 tag elérése más csatornákon keresztül is lehetséges, így a Facebook jelenlét inkább a későbbi fázisokban indokolt, amikor az eseményekre való meghívónak, napi kommunikációnak, klaszter bemutatásának hatékony eszköze lehet. Fontos azonban a rendszeres kommunikáció ezen a felületen keresztül is.

AdWords hirdetés

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaölvő, Körmenyi u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Alacsony költségvetésből is elindítható egy AdWords kampány, amely bizonyos szavakra történő kereséskor a BGK honlapját hozza első találatként.

Ajánlott szavak: klaszter, gazdasági klaszter, Zalalövő, gazdaságfejlesztés, vállalkozói kiállítás, üzletember-találkozó, gazdasági fórum és egyéb, a klaszter tevékenységéhez kapcsolódó kifejezések, amelyre a potenciális tagok rákereshetnek.

Az AdWords hirdetés esetén megadható napi maximum, illetve maximum összeg a teljes kampányra vonatkozóan is, így a költség oldal jól kontrollálható, viszont látogatószám növelést hozhat rövid időn belül.

6.5.7. Gerillamarketing

A gerillamarketing legfontosabb jellemzője, hogy **szokatlan**. Naponta reklámüzenetek ezrei érnek minket, már az nagy feladat, hogy a reklám egyáltalán magára tudja irányítani a figyelmet. A hagyományostól eltérő, szokatlan megoldások, amelyek kiemelkednek a reklámzajból és képesek a célcsoportot megszólítani e ténynek köszönhetik létüket. Előnye az is, hogy az ilyen marketingakciókról általában szívesen beszélnek az emberek, a híre sokkal többekhez eljut, mint ahányan konkrétan találkoznak vele.²³

Virágültetés

Szokatlan eszköz lehet, amely mégis a BGK-t népszerűsíti, ha például néhány éjszaka alatt a klaszter tagjai (akár az iskolások bevonásával) virágokkal beültetik a település központi tereit. Mintegy névjegyként a BGK logója is kirakható virágokból, csak egy kis kreativitás kérdése.

6.5.8. Fogyasztók által generált marketing (Consumer Generated Media)

A vevők maguk a reklámozók.

²³ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

Felmérések igazolták, hogy ma jobban hiszünk az ismerőseinknek, mint bármelyik reklámnak. Nem feltétlenül a legtöbbet reklámozott terméket választjuk, sokkal inkább azt, amit a barátaink ajánlanak. A reklámokról sokan feltételezik, hogy az csak a termék előnyös tulajdonságait domborítják ki, míg a barátok reális képet festenek, és csak olyan terméket vagy szolgáltatást ajánlanak, amely nem okozott számukra csalódást, sőt inkább túlteljesítette az elvárásaikat.²⁴

A meglévő tagok a BGK esetében is a **legfontosabb reklámhordozók** lehetnek, természetesen csak abban az esetben, ha jó tapasztalataikat osztják meg a klaszterműködéssel kapcsolatban. Ennek a hatékony eszköznek a működtetéséhez "csupán" arra van szükség, hogy a tagok elvárásainak megfelelő legyen a klaszterműködés.

A BGK marketingkommunikációjának tervezésekor is figyelembe kell venni, hogy nem az egyes eszközök önálló használata a leghatékonyabb, sokkal inkább ezek kombinációja. Az **integrált marketingkommunikáció keretében** ugyanazt az üzenetet több formában, több eszköz segítségével juttatjuk el a célcsoporthoz.²⁵ A fenti eszközök kombinációjával alakítható ki az az ideális kommunikációs stratégia, amelyet jelen esetben marketingkommunikációs mixnek nevezünk.

²⁴ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

²⁵ Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing, Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel, 2009, Budapest

7. Akcióterv

A fenntartási időszakra vonatkozóan megfogalmazzuk és ütemezzük azokat a feladatokat, amelyeket a célok elérése érdekében végre kell hajtani a BGK-nak.

A részfeladatokat két nagyobb egységre bonthatjuk

- egyszeri, eseti tennivalók,
- rendszeresen visszatérő, ismétlődő tevékenységek.

Az **egyszeri feladatok** végrehajtása még a további marketingmunka megkezdése előtt szükséges, annak kereteinek kialakítása érdekében.

| Akció megnevezése | Felelős | Határidő |
|---|---------------------|---------------|
| A marketing tevékenységért felelős személy kijelölése | Menedzsment | 2014. 01. 31. |
| Misszió meghatározása | Menedzsment | 2014. 02. 28. |
| Szlogen kiválasztása, megalkotása | Menedzsment | 2014. 02. 28. |
| Arculati kézikönyv összeállítása | Menedzsment | 2014. 03. 31. |
| Adatbázis összeállítása a megkereshető cégekből | Marketing munkatárs | 2014. 02. 28. |
| Honlap felülvizsgálata | Menedzsment | 2014. 03. 31. |
| Szórólap módosítása | Marketing munkatárs | 2014. 02. 28. |
| Sajtóadatbázis kialakítása | Marketingmunkatárs | 2014. 03. 01. |
| "Klaszter arca" megválasztása | Menedzsment | 2014. 03. 31. |
| Potenciális új tagoknak kiküldhető levél szövegezése | Marketingmunkatárs | 2014. 02. 28. |

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövöd, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

Rendszeresen ismétlődő, visszatérő tevékenységek a 2014-2018. közötti időszakra

| | Akció megnevezése | Felelős | Határidő |
|---------------------|---|----------------------|---------------------------------|
| Termékpolitika | Termékek felülvizsgálata | Menedzsment | Negyedévente |
| | Új szolgáltatások kialakítása, bevezetése | Menedzsment | Évente, február végéig |
| | Marketingkontroll | Menedzsment | Folyamatos, félévente kiemelten |
| | Versenytársak és kínálatuk vizsgálata | Marketingmunkatárs | Folyamatos |
| Ügyfélkapcsolat | Megkereshető cégek adatbázisának aktualizálása | Marketing munkatárs | Folyamatos |
| | Potenciális tagok felkeresése, ajánlatok kialakítása, kapcsolattartás | Menedzsment | Folyamatos |
| Pénzügy | Potenciális támogatók felkeresése | Menedzsment | Folyamatos |
| | Pályázatfigyelés | Marketingasszisztens | Folyamatos |
| | Bevételi lehetőségek felkutatása | Menedzsment | Folyamatos |
| Online kommunikáció | Honlap frissítése, aktualizálása | Marketingmunkatárs | Havonta |
| | Online megjelenési lehetőségek bővítése | Marketingmunkatárs | Havonta |

| | | | |
|-------------------|---|----------------------|---------------------------------------|
| | AdWords kampány | Marketingmunkatárs | Folyamatos |
| Gerilla marketing | Gerilla akció | Menedzsment | Évente egyszer |
| CSR | Társadalmi munka | Menedzsment | Évente egyszer |
| Belső marketing | Munkatársak motiválása, képzése | Menedzsment | Folyamatos |
| | Tagok elégedettségének vizsgálata | Menedzsment | Évente min. két alkalommal |
| PR | Kapcsolatépítés szakmai szervezetekkel | Menedzsment | Folyamatos |
| | Sajtóanyagok megírása, kiküldése | Marketingmunkatárs | Havonta |
| | PR megjelenések generálása | Menedzsment | Havonta |
| | Sajtóadatbázis folyamatos aktualizálása | Marketingasszisztens | Folyamatosan, minden megjelenés előtt |
| | Hírlevél kiküldése | Marketingmunkatárs | Havonta |
| | Klaszterrendezvények | Menedzsment | Negyedévente |
| | Szakértői rendezvények | Marketing munkatárs | Évente 3 alkalommal |
| Trendelemzés | Klaszterekkel kapcsolatos trendek követése, klaszterpolitika figyelemmel kísérése | Menedzsment | Folyamatos |

8. Erőforrások elemzése

A jelen stratégia eddigi részében feladatokat, új fejlesztési irányokat határoztunk meg. Fontos azonban azt is megvizsgálnunk, hogy ezek megvalósításához milyen erőforrások szükségesek, ezek hogyan viszonyulnak a jelenleg rendelkezésre álló kapacitásokhoz.

8.1. Pénzügyi források

A klaszter működésének jelenlegi fázisában cél az ismertség növelése, a márkaépítés, az új tagok bevonása, bizalom kiépítése a klaszter iránt.

Néhány tevékenység (pl. önkormányzati lapokban való megjelenés, önkormányzati rendezvényeken kiállítás, helyi tévéműsorokban való szereplés, stb.), köszönhetően az önkormányzati tagoknak, akár ingyen vagy kis költségvetésből megvalósítható, azonban a legtöbb tevékenység anyagi ráfordítást is igényel.

A klaszter jelenlegi működését három forrásból fedezi:

- tagok által fizetett éves tagdíj (ennek mértéke 22 tag mellett 1.080.000 Ft éves szinten);
- önkormányzati támogatás (Zalalövő önkormányzata 2 millió forint támogatást nyújtott);
- pályázati támogatás, amely 2013. december 31-ig tart.

Mivel a pályázati támogatás csak ez év végéig él, a jövő évtől kizárólag a tagdíjából és az esetleges önkormányzati támogatásokból kell a klaszternek fedeznie kiadásait. Anélkül, hogy a havi működési modellbe részletesen belemennénk, kijelenthető, hogy a rendelkezésre álló összeg a napi működést is szűkösen fedezi, nem is beszélve a további fejlesztésekről. A korábbi fejezetekben felvázolt ötletek és fejlesztési irányok számának egyértelműen látszik, hogy a klaszter jelenleg korlátos anyagi helyzete szab határt.

A fennmaradáshoz, de még inkább a bővüléshez mindenképpen szükséges a bevételek növelése már a jövő évben is.

A pénzügyi források optimalizálása érdekében három irányba szükséges elindulni:

- Valamennyi olyan megjelenési lehetőséget ki kell használni, amely a kapcsolatoknak, tagoknak köszönhetően ingyenesen vagy minimális költséggel megvalósítható. Kezdvé olyan apróságnak tűnő feladatokkal, mint hogy a BGK legyen jelen valamennyi tag (főként az önkormányzatok) honlapján, egészen az önkormányzati szervezésű rendezvényeken való megjelenésig, rendszeres médiajelenlétig.
- A jelenlegi tagokat megkérdezve, többen jelezték, hogy pl. helyiség rendelkezésre bocsátásával, vagy önkéntes alapon végzett munkával tudnák támogatni a klaszter mindennapi működését. A felajánlásokat mindenképpen el kell fogadni, illetve a tagok számának bővülésével párhuzamosan további hasonlókat kell keresni. Egy-egy tag jó példáját követve biztosan mondhatjuk, hogy valamennyi tag találna olyan területet, ahol hozzátehet a klaszter működéséhez, a költségek csökkentéséhez.
- Egyértelmű, hogy a mostani struktúra, melyben egyetlen bevételi forrás a tagdíjak befizetése, nem tartható fenn hosszú távon. A befizetett összegek nem fedezik a klaszter működési költségeit, amennyiben egy aktív, napi szinten működő, szolgáltatási palettát folyamatosan bővítő klaszterről van szó. A menedzsment egyik kiemelt feladata, hogy a tagdíjak mellett további forrásokat keressen, illetve lehetőség szerint minél jobban növelje a tagdíjakból befolyó összeg mértékét. Erre konkrét javaslatokat az Árpolitikával foglalkozó résznél tettünk.

8.2. Humán erőforrások

Pillanatnyilag a klaszternek **nincsen főállású alkalmazottja**, a munkaszervezeti feladatokat a Gondoskodás Alapítvány látja el, egyéb feladatai mellett, aminek anyagi okai vannak, hiszen a pillanatnyi bevételek nem teszik lehetővé saját munkatárs foglalkoztatását.

Jelen anyag összegzéseként azonban elmondható, hogy egyik legfontosabb feladat, hogy legyen minimum egy konkrét személy, aki a klaszter (marketing)tevékenységét koordinálja, lehetőség szerint főállásban, csak ezzel foglalkozva. Tisztában vagyunk azzal, hogy az ő fizetésének folyamatos biztosítása kihívást jelent a klaszter számára, de a professzionális napi működés, a fejlődés és bővülés elengedhetetlen feltétele a saját alkalmazott. Ezen kívül a feladatok megvalósulása is csak akkor garantált, ha van valaki, aki ezeket kézben tartja, a szereplőket motiválja, ügyel a határidők betartására. Ennek hiányában a tevékenység szétfolyik, nem lesz hatékony és eredményes.

A humán kapacitás növelésének eszköze lehet, hogy a **tagok bevonása** a napi működésbe; ha a feladatokat szétosztják, egy-egy szereplőtől kevesebb energiabefektetést igényelnek. Azonban ez a modell is csak akkor működhet, ha van a klaszter részéről egy koordinátor, akinek a kezében összefutnak a szálak.

8.3. Egyéb erőforrások

A BGK jelenleg bérelt irodában működik, saját tulajdonában iroda, gépjármű, egyéb nagyértékű eszköz nincsen.

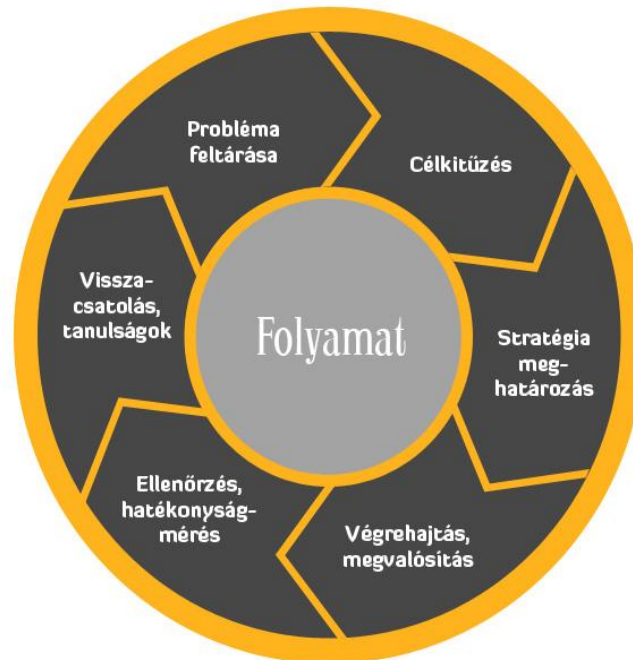
9. Marketingkontroll

A korábbi fejezetekben számos ötletet, javaslatot fogalmaztunk meg a BGK fejlesztése érdekében. A menedzsment feladata, hogy mérlegelje, ezek közül melyeket, milyen sorrendben valósítja meg. Ezzel azonban a marketingmunka nem ér véget, a teljes folyamat legalább ilyen fontos része a rendszeres kontroll kialakítása is.

A marketing, ahogy az alábbi folyamatábra²⁶ is mutatja, **állandó energiabefektetést**, odafigyelést igényel, lényegében egy **véget nem érő folyamatról van szó**. Jelen anyag keretében meghatároztunk célokat, és ezek eléréséhez szükséges eszközöket, a tényleges megvalósítás azonban már a BGK feladata.

Az egyes eszközök alkalmazása után elengedhetetlen az eredmények számszerűsítése, a tapasztalatok megfogalmazása, az esetleges problémák azonosítása. Ismeretükben a folyamat újraindul, azaz módosított célokat kell kitűzni, és ezekhez képest alakítani a stratégiát és az eszközöket is.

²⁶ <http://hatekony-marketing.hu/munkafolyamat/>



Felhasznált irodalom

Grosz András: A klaszter orientált fejlesztési politika külföldi tapasztalatai, Győr, 2005.

Lengyel Imre: A klaszterek alapvető jellemzői. In Lengyel Imre –Rechnitzer János (szerk.) *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben.* Győr. 2002.

Papp-Váry Árpád: JPÉ marketing. Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel. Budapest, 2009.

<http://www.technews24h.com/2013/02/the-four-ps-of-marketing.html>

<http://multiculti.hu/termek-eletciklus-sales-marketing-eletciklus-gorbe/>

<http://www.mahrketingterv.hu/marketing-tervezes/termek-eletciklus.html>

http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/termkletciklus_megkzelts.html

<http://www.muszakiforum.hu/?fejezet=5&cid=25755&wa=hk06>

<http://www.csrsziget.hu/content/mi-a-csr>

<http://hatekony-marketing.hu/munkafolyamat/>

www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/132/zala132.pdf

<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>

<http://www.kormany.hu/download/f/d7/60000/MAGYAR%20NOVEKED%3%89SI%20TERV%20konzult%C3%A1ci%C3%B3.pdf>

www.destatis.de

<http://www.mondragon-corporation.com/>

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter

8999 Zalaövöd, Körmeny u. 3.

Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu

toth.adel@zalalovo.hu

http://midra.uni-miskolc.hu/JaDoX_Portlets/documents/document_10947_section_3247.pdf

Mellékletek

1. sz. melléklet

Tagok kérdőíves megkérdezése

2.. sz. melléklet

A BGK jelenlegi szórólapja

Tartalomjegyzék

| | |
|--|----|
| 1. Vezetői összefoglaló | 2 |
| 1.1. Jövőkép, Misszió, Értékrend | 3 |
| 2. Helyzetelemzés | 5 |
| 2.1. A régió helyzete | 6 |
| 2.2. Zalalövő gazdasági helyzete | 7 |
| 2.3. A Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter beágyazottsága | 9 |
| 3. Trendelemzés | 13 |
| 4. Piacelemzés - magyarországi klaszterhelyzet | 25 |
| 4.1. Klaszterek életciklusa | 27 |
| 4.2. Mikrokörnyezet elemzése | 28 |
| 5. Célcsoport meghatározása, targetálás | 31 |
| 6. Marketingmix | 35 |
| 6.1. Termék (Product) | 35 |
| 6.1.1. Névválasztás | 35 |
| 6.1.2. A termék összetétele | 37 |
| 6.1.3. A BGK arculata | 43 |
| 6.1.4. A termékhez kapcsolódó garanciák | 47 |
| 6.1.5. Termékéletciklus elemzése | 48 |
| 6.2. Termékfejlesztési javaslatok | 51 |
| 6.2.1. Csapatépítő tréningek szervezése a tagok számára | 52 |
| 6.2.2. Pályázatfigyelés és pályázatírás | 53 |
| 6.2.3. Jogi tanácsadás | 54 |
| 6.2.4. Tolmácsolás, fordítás | 54 |
| 6.2.5. Nyelvtanulási lehetőség a tagok számára | 54 |
| 6.2.6. Oktatási tevékenység | 55 |
| 6.2.7. Családi napközi létrehozása | 55 |
| 6.2.8. Hasznos címek adatbázisának létrehozása | 55 |
| 6.2.9. Kedvezményes közüzemi díjak | 56 |
| 6.2.10. Közös eszközbeszerzés | 57 |
| 6.2.11. Kedvezményes irodai szolgáltatások, coworking | 57 |
| 6.2.12. Rendezvények szakértők bevonásával, szaktanácsadás | 57 |
| 6.2.13. Ösztöndíj létrehozása | 58 |
| 6.2.14. Szakmai összefogás | 58 |
| 6.2.15. Helyi pénzügyi szervezetekkel való összefogás | 59 |
| 6.2.16. Együttműködés a helyi egyházi szervezetekkel | 59 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.17. BGK kedvezménykártya kialakítása | 59 |
| 6.2.18. Helyi pénz bevezetése..... | 60 |
| 6.2.19. BGK díj megalapítása..... | 60 |
| 6.3. Árpolitika | 61 |
| 6.3.1. A BGK árstratégiája | 61 |
| 6.3.2. Fizetési feltételek | 61 |
| 6.3.3. A célcsoport árérzékenysége | 62 |
| 6.3.4. Lehetséges árengedmények | 62 |
| 6.3.5. További bevételi lehetőségek/Finanszírozási lehetőségek | 63 |
| 6.4. Értékesítési politika | 66 |
| 6.4.1. Közvetlen értékesítés | 66 |
| 6.4.2. Munkatársak felkészítése | 67 |
| 6.4.3. Szájreklám | 67 |
| 6.4.4. Online értékesítés | 67 |
| 6.4.5. Rendezvényeken való megjelenés | 68 |
| 6.4.6. Új tagok toborzása | 68 |
| 6.5. Marketingkommunikáció | 69 |
| 6.5.1. Reklám..... | 70 |
| 6.5.2. Személyes eladás (Personal Selling) | 76 |
| 6.5.3. Vásárlásösztönzés (Sales Promotion, SP) | 77 |
| 6.5.4. Public Relations (PR) | 78 |
| 6.5.5. Direkt marketing (DM) | 84 |
| 6.5.6. Online kommunikáció | 84 |
| 6.5.7. Gerillamarketing..... | 90 |
| 6.5.8. Fogyasztók által generált marketing (Consumer Generated Media)..... | 91 |
| 7. Akcióterv..... | 92 |
| 8. Erőforrások elemzése | 95 |
| 8.1. Pénzügyi források | 95 |
| 8.2. Humán erőforrások | 97 |
| 8.3. Egyéb erőforrások | 97 |
| 9. Marketingkontroll..... | 98 |
| Felhasznált irodalom | 100 |
| Mellékletek | 102 |

1. sz. melléklet

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalaövöd, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

2. sz. melléklet

Zalalövön 2011. május 7-én megalakult a Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter 20 taggal.

A Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter célja a Zalalövő térségében működő vállalkozások tartós együttműködésének megteremtése, a térség gazdasági fejlődése, a helyi lakosság számára munkahelyteremtés, a képzett fiatalok helyben maradásának elősegítése, egy élhetőbb környezet kialakítása.

Az alapító okiratban a Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter tagvállalatai az alábbi célokat tűzték ki:

Rövid távú célok: A klaszter szervezetének megerősítése, a tagokkal való kapcsolattartás erősítése, új tagok szervezése, illetve a pályázati projekt feladatainak megvalósítása is. Rövid távú cél továbbá újabb források bevonása, hogy a klaszter szervezete működőképes legyen, képes legyen új szolgáltatásokat kifejleszteni.

Közép távú célok: Klaszterszolgáltatások kialakítása, elsősorban az innováció területén, valamint a KKV-k versenyképességét erősítő területeken, azaz bővüljön a klaszter szolgáltatási palettája, a közös szolgáltatások iránti keresletre épüljenek a klaszter közös szolgáltatásai.

Hosszú távú célok:

- A klasztertag KKV-k versenyképességének javítása
- A klasztertag-vállalatok piaci alapon sikeres együttműködést valósítsanak meg a klaszter, mint gazdasági hálózati szerveződés keretében,
- A nemzetközi üzleti, piaci kapcsolatok fejlesztése
- A klasztertag-vállalatok fejlődése eredményeképpen javuljon a régió jövedelemtermelő képessége is.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu

A megalakult klaszter munkaszervezete a Gondoskodás Alapítvány. A Gondoskodás Alapítvány sikeresen megpályázta az Nyugat-dunántúli Operatív Program által meghirdetett NYDOP-1.1.1/A-11 Vállalati együttműködés és klaszterek támogatása tárgyú felhívást.

A pályázati programok megvalósítására 2 év 2012-2013. áll rendelkezésre, tevékenységünk a következő:

- A klaszter működésével kapcsolatos adminisztrációs feladatok ellátása
- Kapcsolattartás, új tagok felkutatása
- Tanácsadás, információnyújtás, Benchmarking klub kialakítása, működtetése
- Üzletember találkozók szervezése, részvétel üzletember találkozók
- Előadások szervezése, előadásokon, konferenciákon való részvétel
- Kiállítások szervezése, kiállításokon való részvétel
- Szakmai tanulmányutakon való részvétele
- Adatbázisok létrehozása, információ szolgáltatás
- Klaszter stratégia készítése, marketingstratégia alkotás, piackutatás, trend elemzés
- Kiadványkészítés, klaszter honlap készítés és működtetés
- Tájékoztatás és nyilvánosság biztosítása, projekthez kapcsolódó kommunikáció

A Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter nyitott szervezet, bármelyik vállalkozás csatlakozhat hozzánk, aki céljainkkal egyetért.

Borostyánkőút Gazdaságfejlesztési Klaszter
8999 Zalalövő, Körmeny u. 3.
Telefon: 30/835-0012; 92/372-360

E-mail: livia.domok@zalalovo.hu
toth.adel@zalalovo.hu