

# Letenye Gazdaságfejlesztési Program



Készült a Magyarország-Horvátország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2014-2020 program keretében megvalósuló „DESCO” rövid elnevezésű, HUHR/1601/3.1.1/0027 -es program keretében.



Ezen stratégia az Európai Unió társfinanszírozásával valósult meg. A tartalma kizárólag a projekt partner Letenye Város Önkormányzata felelősségi körébe tartozik. Az itt megtalálható anyagok nem tekinthetők olyanoknak, mint amelyek az Európai Unió és / vagy a HU-HR Interreg V-A CBC Program Irányító Hatóságának hivatalos állásfoglalását tükrözik.



A dokumentumot készítette: IMRO-DDKK Non-profit Kft., 8800, Nagykanizsa, Petőfi Sándor u. 17-19.

Letenye, 2018. november 30.



## Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló.....	3
2. Megyei szintű helyzetelemzés.....	4
2.1.Zala megye .....	4
2.2. Képzési háttér .....	7
2.3. Erőforrás.....	8
2.4.Innováció.....	10
3. Letenye helyzetelemzése .....	11
3.1. Gazdaság és erőforrások.....	11
3.2. Oktatás és Humán erőforrás .....	13
3.3. Letenye SWOT elemzése .....	14
4. Innovációs ökoszisztéma és a kormányzat gazdasági céljai és tervei .....	15
4.1. Innovációs stratégia.....	16
5. Nemzetközi trendek.....	18
5.1.Geopolitikai trendek.....	18
5.2. Gazdasági trendek .....	20
5.3. Technológiai és Társadalmi trendek.....	22
5.3.1. Legjelentősebb technológiai trendek.....	22
5.3.1.1. 3D.....	22
5.3.1.2. Egészségipar és Biotechnológia .....	25
5.3.1.3. Gépipar és elektronikaipar, járműgyártás.....	27
5.3.1.4. Smart city és smart gazdaság.....	28
6. Letenye gazdaságfejlesztési lehetőségei.....	31
6.1. Hol van szükség intézkedésre Letenyén? .....	31
6.1.1.Népességmegtartás és vonzás.....	31
6.1.2. Prosperáló gazdasági környezet .....	34
6.1.3. Menedzselő önkormányzat és közszolgáltatások .....	37
6.1.4. Idősáv .....	38
6.2. A fejlesztési program határon átnyúló lehetőségei.....	39
6.3. Letenye jövője .....	40

## 1. Vezetői összefoglaló

Letenye város évtizede komoly **gazdasági és társadalmi problémákkal** küzd, amelyek megoldására ma már csak egy menedzselő önkormányzat és a helyi érdekcsoportok összefogása alkalmas. A statisztikai elemzések alapján megállapíthatjuk, hogy a **város gyenge népességmegtartó** képessége az egyik fő oka a válsághelyzetnek. Mert **válsághelyzet** van. Újra kell **definiálni** a gazdasági és társadalmi terveket, léptékváltást kell végrehajtani. A hazai kormányzati stratégiák és a nemzetközi trendek elemzése alapján világosan látszik, hogy amennyiben Letenye város nem újítja meg saját környezetét, attitűdjét és a gazdasági szereplők összefogásával nem sikerül dinamizálni a folyamatokat, úgy vesztese lesz az elkövetkező 5-10 évek.

Az ipar 5.0 forradalom, a digitalizáció, a smart stratégiák és a technológiai fejlődés üteme **exponenciálisán** gyorsulnak. Ezt a tempót a hazai kisvárosok és nagyvárosok egy része sem követi. A **verseny** ma már a **perifériák között is** egyre erősebb, létkérdés a centrumokhoz történő csatlakozás és térségi hatásként „mini” centrális erőterek kialakítása. Verseny zajlik a fiatalokért, a munkaerőért, a tudásbázisokért és az információs javakért is. Nem lehetünk szemérmesek, a versenyben felemelt fejjel és **határozott szándékokkal és célokkal** lehet csak nyerni.

**Eljött az idő!** Cselekedni kell, alulról kezdődő építkezést kell elindítani. Jelen gazdaságfejlesztési tervzetben a statisztikai elemzések mellett a hazai gazdaságfejlesztési stratégiák és innovációs terveken túl a nemzetközi trendeket is bemutatjuk. Szükséges a **keretrendszer** megértése, amely lehetőséget ad egy kitekintő típusú, a makrokörnyezetet is értelmező fejlesztési célrendszer megfogalmazására.

A dokumentum igyekszik a megszokott **sablonoktól elszakadni**, egy nyitott programkeretet létrehozni, amely alkalmas lehet a további gazdaságfejlesztési programot érintő fejlesztő tevékenységre. Az anyag **őszinte**, nincs idő a problémákat szőnyeg alá seperve illúziókra építeni. Az egyes fontosabb, **nem közvetlenül Letenyét** érintő kérdések során is megfogalmazzuk a Letenyére vonatkozatható elemeket, ezeket az olvasó **keretezve** találja.

Szakértőként a további munkát is figyelemmel fogom kísérni és segítem, ahol szakmai tudásom és tapasztalataim relevánsak.

Letenye fejlesztési programja lehet pilot és modell program is. Hangsúlyos a **térségi vezető szerep kialakítása és szervezése**.

Vannak modell értékű hasonló méretű települések, ezek közül Bóly várost emelem ki, mely vonatkozásban szakmai fórumot és találkozást szervezünk a városvezetők között.

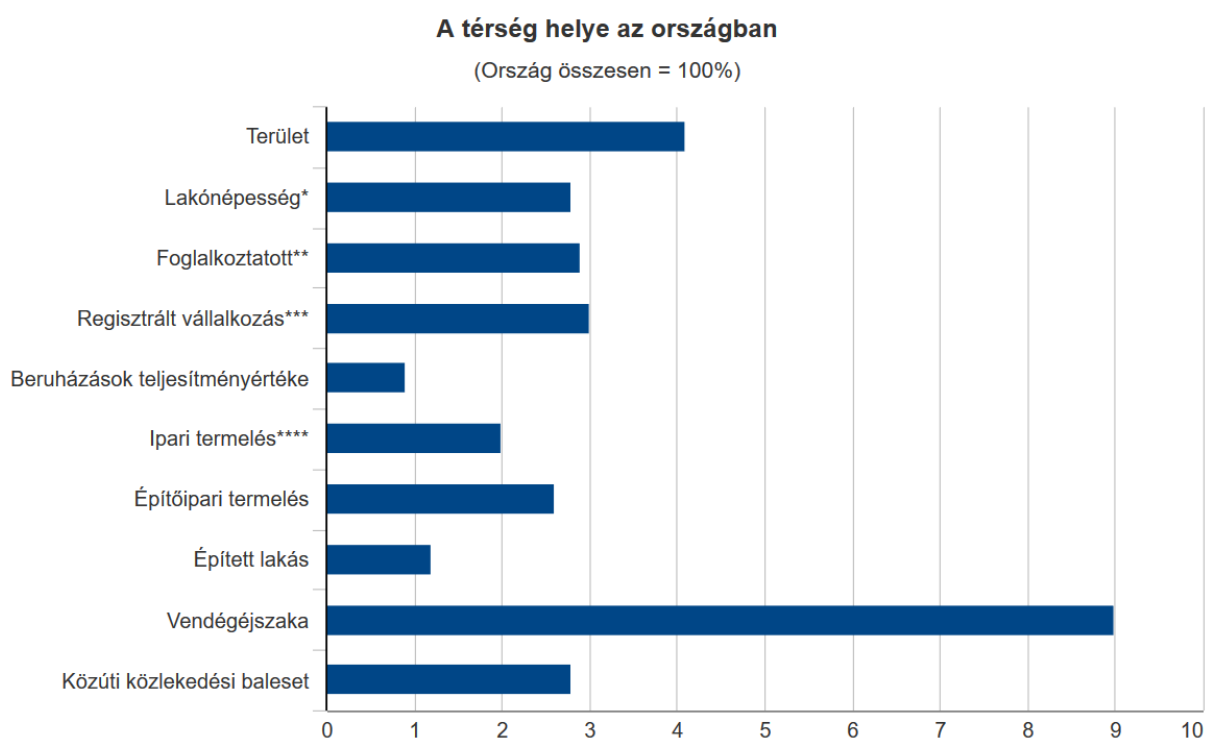
## 2. Megyei szintű helyzetelemzés

Az elemzés készítésekor minden elérhető **stratégiát** és koncepciót **áttekintettünk**. Ezeket nem ismételjük, elérhetőek az Interneten, mint az integrált városfejlesztési stratégiák, megyei településfejlesztési koncepciók, területfejlesztési stratégiák.

A legfontosabb gazdasági és társadalmi folyamatokat értékeljük, amelyek a keretét adják a fejlesztési javaslatoknak. Elsőként Zala megye, majd a település értékelését mutatjuk be.

### 2.1.Zala megye

Zala megye a megyék **rangsorában a középső** mezőnyben van. A megye gazdasága fejlődik, de fejlődési üteme elmarad az országos átlagtól. A turizmusban a természeti adottságoknak köszönhetően a megye kifejezetten jól teljesít (fürdővárosok), a beruházások teljesítményértéke tekintetében a teljesítmény alacsony, az országos átlagtól évek óta távolodó.



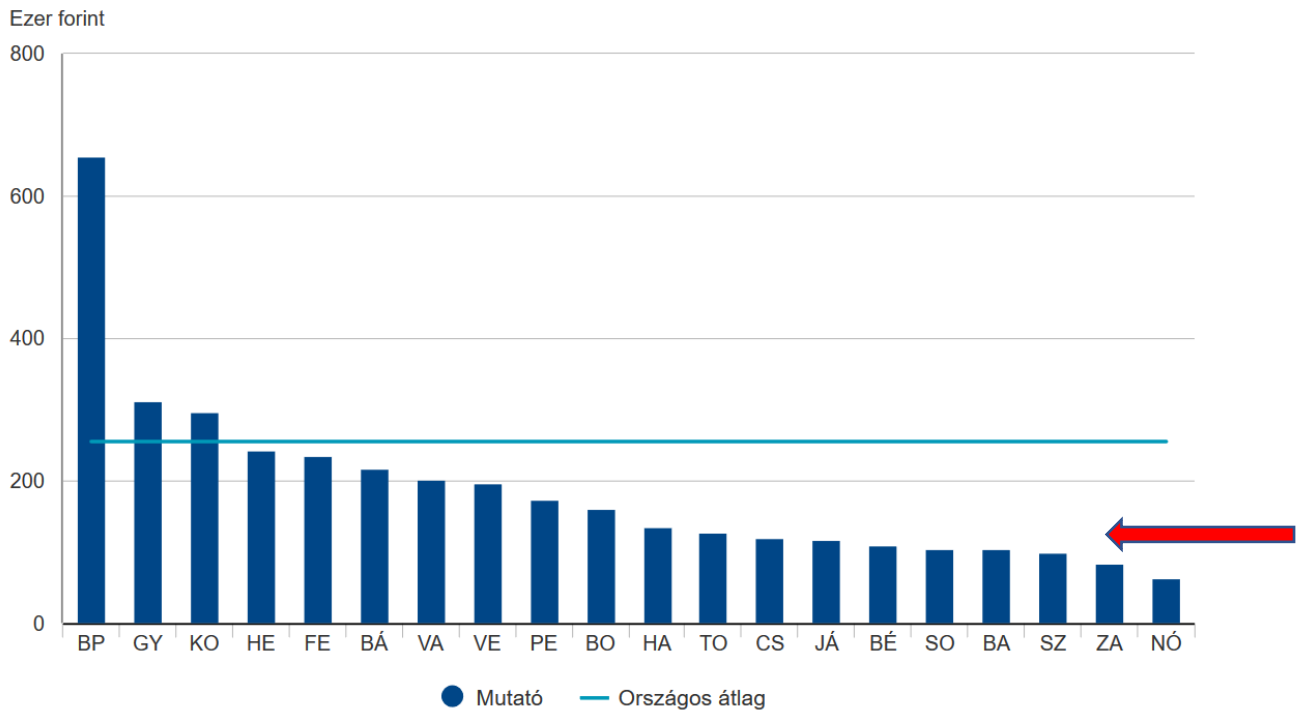
KSH, 2018.

Jelentős a helyi vállalkozási **potenciál áttelepülése** más, fejlődőképes térségekbe, valamint külföldre. A térség gazdaságára ennek következtében a szűkülő, a térségi belső piacon szolgáltató, kereskedő, egyre kisebb részben termelő vállalkozások a jellemzők.

**A kevésbé növekvő térségi, belső piac miatt versenyképességük nem nő megfelelően, fejlesztéseik késnek, elmaradnak.**

Az elemzés minden megállapítása alapvetően Letenye településre is igaz, a megye és a megyében található települések együtt „mozognak”. A térségnek nincs igazi erőcentruma. Egyes kormányzati elképzelések a Pécsi Egyetemre és gazdaságra épített térségfejlesztési koncepciót tekintik megoldási lehetőségnek, és a térségen Zala megye déli részét, így akár Letenyét is értik. Ezek a fejlesztési koncepciók még csak elemeiben és részben nyilvánosak, de fejlesztési munka során ezekre figyelemmel kell lenni.

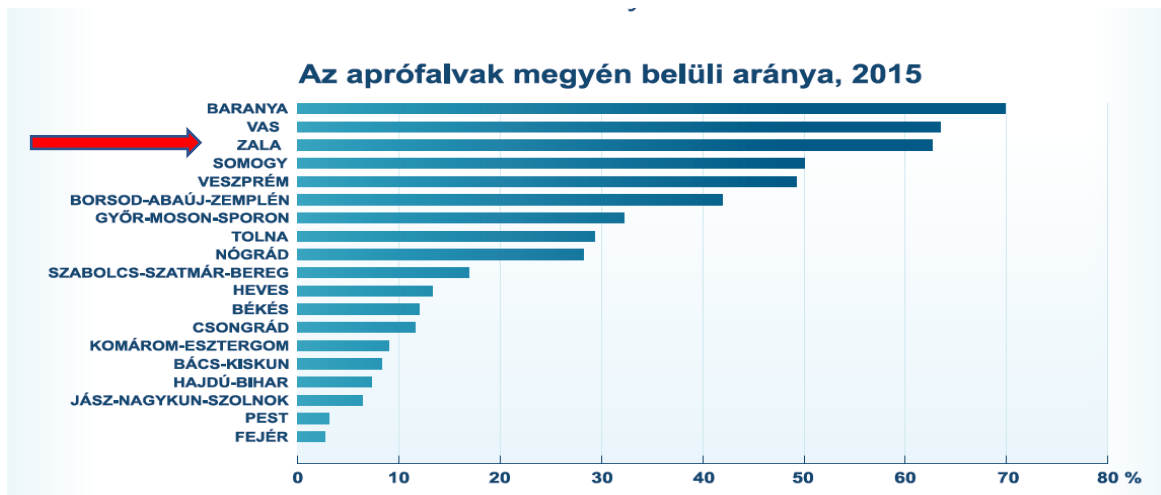
### Egy lakosra jutó beruházás, 2018. I. félév



A megye gazdaságföldrajzi értelemben nem egységes. Két nagyobb települése Zalaegerszeg és Nagykanizsa. Egyikük sem képes térségi vezető szerep ellátására, sőt értelmezhető az egymással folytatott értelmetlen versengésük is. A többi település apró, sem gazdasági, sem társadalmi értelemben nem versenyképes, nem képes erős vonzásra és vezetésre.



A megye **aprófalvas** szerkezetű, ennek minden hátrányával, mint a mobilitási nehézségek és közlekedési hiányosságok, erőcentrum hiány, gazdasági és társadalmi szétaprózottság.



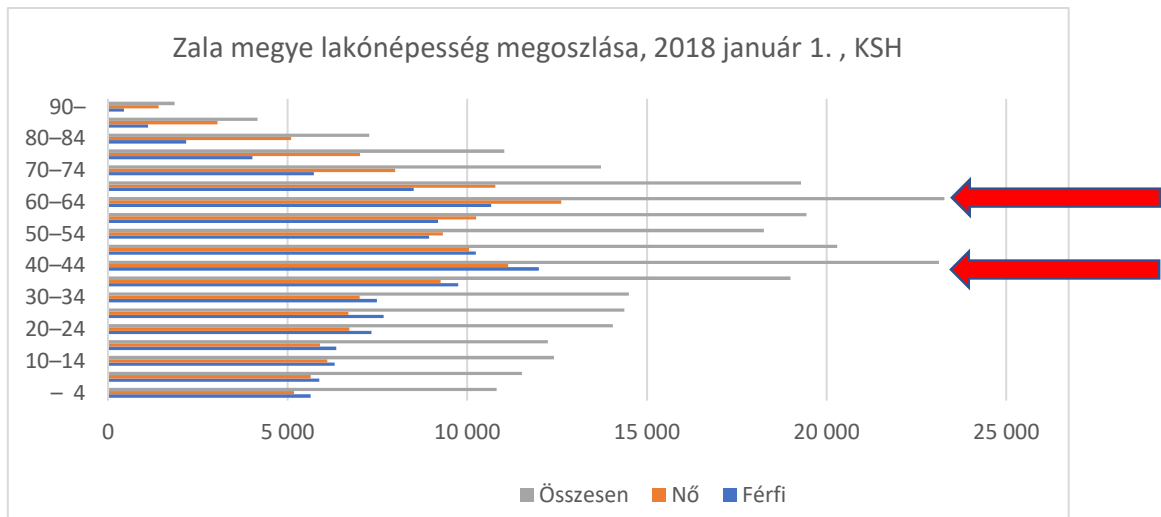
KSH, 2015

A megye népessége csökken, az elvándorlás elsősorban a versenyképes lakosságot érintette és érinti ma is.

A vállalkozások „kivándorlása” mellett **stabil jelenség a lakossági (munkaerő, adófizető és helyi vásárlóerő) elvándorlás is**, egymást erősítő folyamatokként. Olyan mértékben, hogy a kedvezőtlen demográfiai adatokkal együtt a kivándorlás már komolyan **veszélyezteti a maradó vállalkozások szakember utánpótlását, így versenyképességét, sőt létét**. Elemzéseink szerint ipari szektoronként is több milliárdos a bevételkiesés emiatt.

Zala megyében a munkanélküliség alacsony, a **munkaerőhiány** annál magasabb. Sokan a határközeleli szlovén és horvát településeken, más hazai fejlett térségek városaiban és/vagy külföldön dolgoznak. A vállalkozások létét veszélyezteti a munkaerőhiány és annak súlyosbodása.

A megye korfája **drasztikus elöregedést** mutat, amely a jelenlegi humán erőforrás helyzet további romlását vetíti előre. Zala megye mind a **belső, mind a külföldi elvándorlást** tekintve jelentős népességet veszít, így a három faktor összesítve **mind belső piac, mind a munkaerőbázis további szűkülését** okozza. A megye népessége hazánkban az egyik leginkább elöregedett. Az alábbi ábrán látható a 60-64 éves és 40-44 éves korosztály aránya.

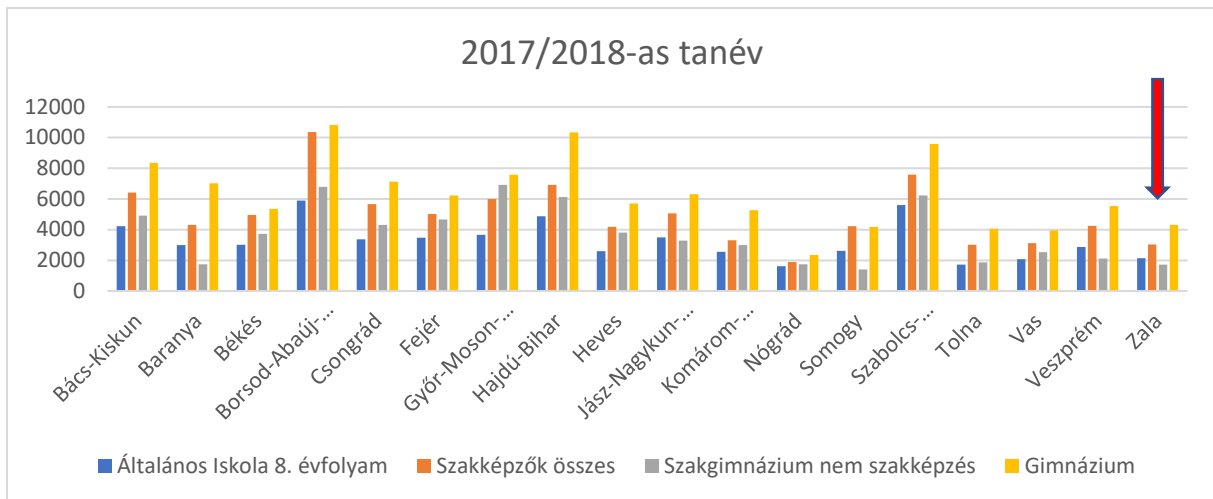


Letenye a megyében és országosan is a legnehezebb helyzetű települések közé tartozik a népességfogyást és megtartó képességet tekintve. Később a települési elemzések során külön kitérünk a szempontra és a gazdaságfejlesztési stratégia egyik kiemelt eleme is ennek a kérdéskörnek a közvetett és közvetlen segítése és megoldása.

## 2.2. Képzési háttér

Az elmúlt években Zalaegerszeg „mini” egyetemi város lett, hiszen mindhárom helyi intézmény **egyetemi** rangra emelkedett: Budapesti Gazdasági Egyetem Zalaegerszegi **Gazdálkodási** Kara, Pécsi Tudományegyetem **Egészségtudományi** Kar Zalaegerszegi Képzési Központja, s a Pannon Egyetem **Mérnöki** Kar Zalaegerszegi Képzési és Kutatási Központja. Új képzések indultak, infrastrukturális beruházások valósultak meg, az autonóm mobilitási tesztpálya program kutatás-fejlesztési programokat vonz. Nagykanizsán gépész és mérnök-informatikus alapképzés mellett **vízügyi** mérnök képzés is van, amely egy innovatív fejlesztési folyamat eredménye.

Középfokú képzésben a szakképzési intézmények száma átlagos, képzési és duális képzési gyakorlatok és minőségük megfelelő, bár az országos tendencia a megyében is létezik, azaz a fiatalok a **gimnáziumi képzéseket preferálják** a szakképzés helyett. A szakképzésben és gimnáziumokban tanuló fiatalok létszámelemzése az alábbi táblában (Pest megye és Budapest nélkül) látható.



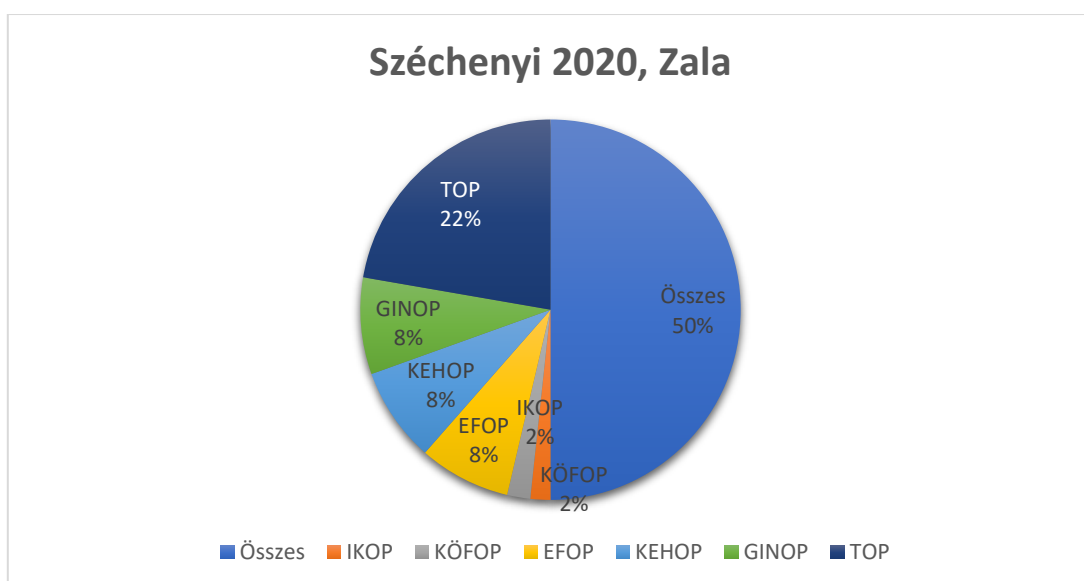
Általános iskolai tanulók létszáma alapján a 14-dik, szakképző intézményben tanulók száma alapján 15-dik a megye. A szakképzésben tanulók száma a gimnáziumban tanulók számához viszonyítva elemzés alapján Zala megyében az arány 70%. Ez Fejér és Győr megyében a 80%-ot is meghaladja. Zala megye itt is a 14-dik pozíciót foglalja el.

Letenye településen sem egyetem, sem középiskola nem található. Legalább a középfokú szintű oktatást meg kell szervezni, akár alternatív módon.

### 2.3. Erőforrás

Jól mutatja egy megye, város, település erejét az erőforrás allokációban elfoglalt helye, illetve az erőforrások megoszlása a for-profit és/vagy újraelosztási rendszerek között. Az elemzésben a Széchenyi2020 program elérhető adatait vizsgáltuk.

Székhely és projekt helyszín alapján is Zala a **harmadik leggyengébb** az országban, 3.1% és 3.4%-al, csak Vas és Tolna megyét előzi meg. Vannak megyék, amelyek 7-8% aránnyal szerepelnek az elosztási rendszerben.

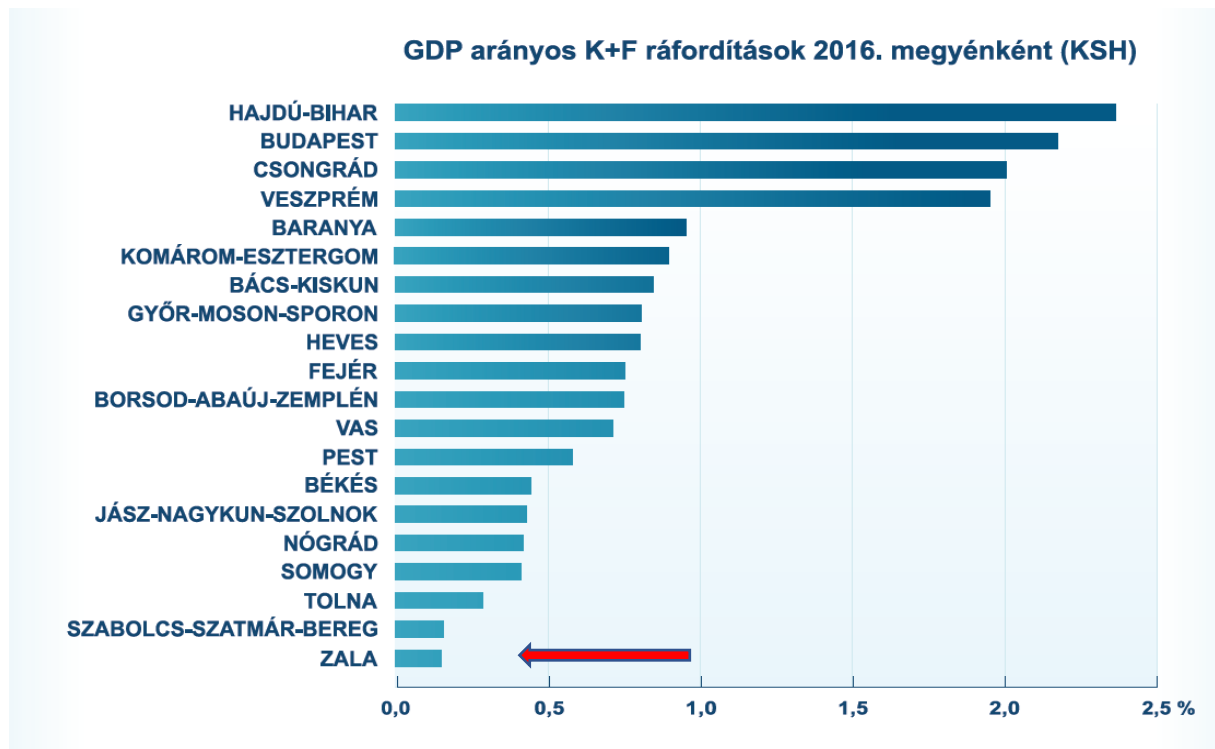




Az ábra jól mutatja, hogy bár a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Program az előkelőnek tűnő 8% részaránnyal a második helyet foglalja el, ez az összes Operatív Programot tekintve az utolsó helyre elég csak, hiszen a TOP-KEHOP-EFOP-IKOP és KÖFOP programok alapvetően intézményi finanszírozást jelentenek. A GINOP forráselosztását országosan elemezve megállapíthatjuk, hogy jelentős részben a helyi egyetemek és kutatóhelyek finanszírozását jelenti. Megállapítható, hogy a gazdasági szervezetek és egyetemek 13,6 MRD Ft-on osztoznak a megyébe a Széchenyi2020 programban érkező 83,2 Mrd Ft-ból (Széchenyi2020, Forrás: palyazat.gov.hu)

## 2.4. Innováció

Az innovációs képességek és KFI kapacitások megléte és hatékony alkalmazása jelentős mértékben meghatározza a gazdaság fejlettségét és fejlődését. Zala megye a GDP arányos K+F ráfordítások tekintetében az utolsó helyen áll Magyarországon, amin mindenképpen javítani és fejleszteni szükséges.



Elemzéseink alapján a megyében a KFI ráfordítások jelentős része az egyetemeken és azok kutatóhelyein valósul meg, a vállalati KFI szinte elhanyagolható. Az egyetemi innovációs és kutatási irányokat részben a gazdasági szereplők igényeire és kihívásaihoz kell igazítani.

Az eddig megismert és személyes hivatali – minisztériumi egyeztetéseken is bemutatásra került célrendszerben az innovációs ökoszisztéma fejlesztése az egyetemekre és KKV-ra építve kiemelt jelentőségű programrendszer lesz a jövőben. Ebben a megyét és Letenye települést is pozícionálni szükséges, aki kimarad lemarad.

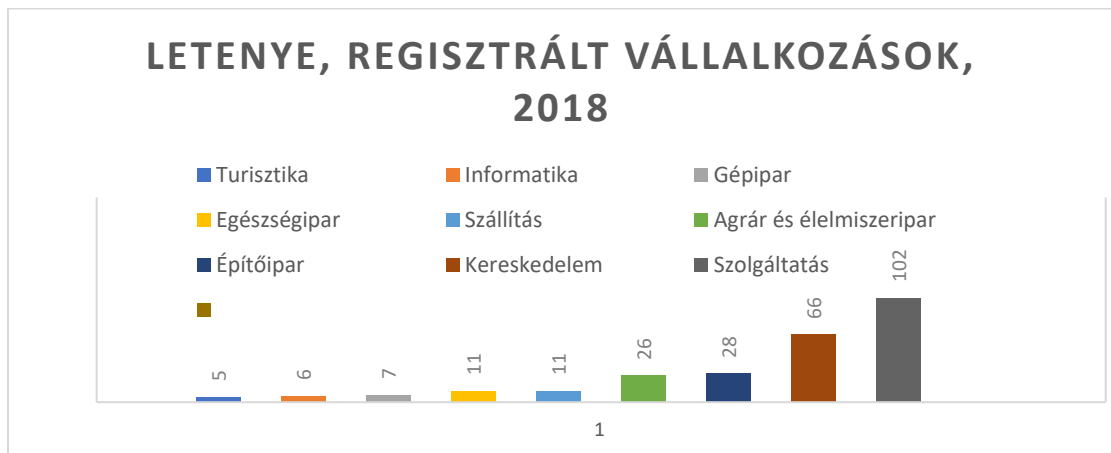
A **ZalaZone** projekt a megye (és nemzeti szinten is) szintjén értelmezhető innovációs és fejlesztési folyamatokat fog elindítani. Nemzetközi vállalatok jelennek meg, amelyek a felépülő kapacitásokat használják és az elképzelések szerint saját gyártási és fejlesztési kapacitásokat telepítenek a projekt „köré”. Ez egy rendkívüli feszítést fog eredményezni a meglévő egyetemi kapacitásokra, HR kérdésekre és a meglévő érintett megyei KKV kapacitásokra is. A meglévő vállalkozások számára ez egy lehetőség, amely akár a meglévő profilok mentén fejlesztéseket generálhat, de minden bizonnyal szükséges lesz új vállalati irányok és kapacitások fejlesztésére is. Letenye település gazdasági szereplőinek elemzése alapján a program nem jelent azonnali beszállítói lehetőséget, de szükséges a becsatlakozás tervezése, akár települési szintű lobbitevékenység elindításával.

### 3. Letenye helyzetelemzése

**Letenye** Zala megye legdélibb **kisvárosa**, lakosainak száma 2018. január 1-én 4001 fő volt, ezzel a megye 7-dik legnagyobb települése. **Határtelepülés**, a Horvát és Szlovén határátkelők egyfajta tranzit települési szerepet adva Letenyének. **Természeti kincsekben** gazdag, **Natura 2000** terület a Mura menti turizmus egyik szereplője. A **lakosok száma folyamatosan csökken**, 2000-2010 között a népességfogyás 10% körüli volt, jóval az átlag felett. A **település népességmegtartó ereje alacsony**.

#### 3.1. Gazdaság és erőforrások

A regisztrált vállalkozások száma (Kamreg, 2018) Letenyén 262 darab. A primer és szekunder szektor rendkívül alulreprezentált. TEÁOR alapján mindösszesen **7 gépipari** és **6 ICT** vállalkozást lehet azonosítani. A legjelentősebb két gazdasági szereplő a Müller helyi logisztikai központja és az OWI Bt. A gazdasági szereplők alacsony volumenét az **iparűzési adó mértéke** is visszatükrözi, amely **200 millió Ft** körüli nagyságrend évente.



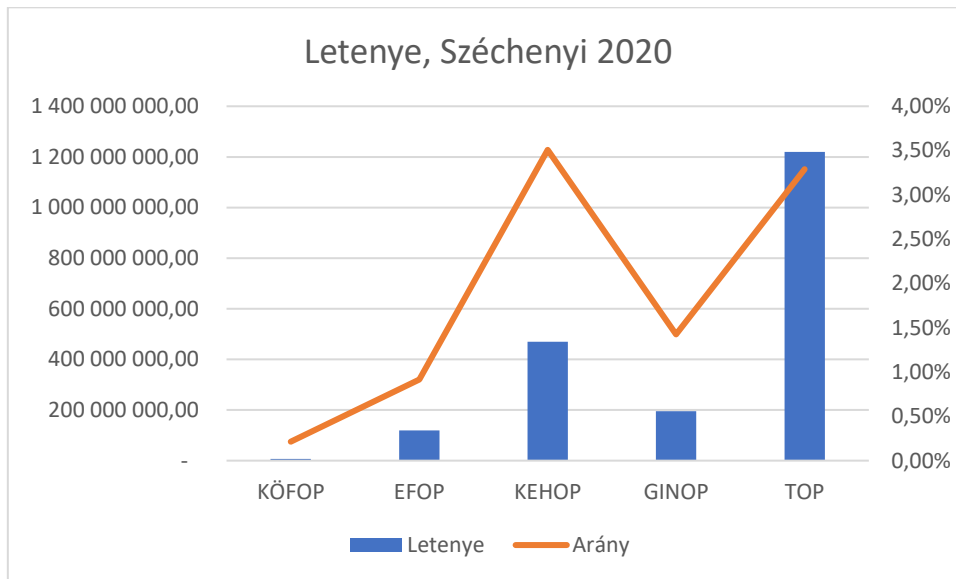
A vállalkozások **szervezettsége alacsony**, hiányoznak a magasabb szintű helyi együttműködések.

A Széchenyi2020 **forrásallokáció** elemzése települési szinten is jó mutatója a gazdasági és KFI orientált tevékenységrendszer állapotának. Az elemzés alapján Letenyén összesen **20 projekt került megvalósításra 2 MRD Ft** értékben.

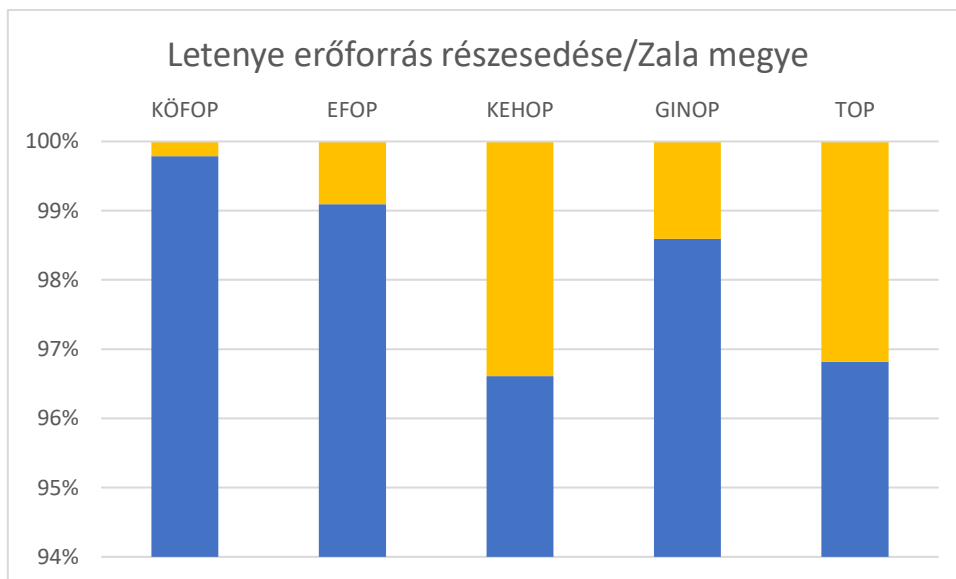
Ebből a 20 projektből a közlekedési projekt vizuálisan alig kimutatható a 7 millió Ft értékkel. A **GINOP** programból Letenye összesen **194 millió Ft**-ot hozott el, ami rendkívül alacsony mérték, a Zala megyei összes GINOP 1,3%-a. Legnagyobb arányt a városi közfejlesztéseket célzó TOP források és programok képviselik. A probléma a megyei folyamatokhoz hasonló, csak hatásában még erősebb. Az önkormányzat szervezett munkájának köszönhetően az újraelosztási rendszerhez kapcsolódó fejlesztések megindultak, de a **település hosszú távú fenntarthatóságát** biztosító tőkeerős **vállalkozások fejlesztési** volumene rendkívül **alacsony**. Az olló egyre nyílik, hosszú távon akár a település eladósodása is kialakulhat (köszönhetően a nem bevétel orientált ingatlanfejlesztések folyamatos kiadásainak – költségeinek). Ezen

változtatni szükséges, bár a fejlesztés politikában a források megjelenése 2020-tól mértékében és sebességében is lassulni fognak.

Az ábra a forráselosztást mutatja mértékében és arányában is.



A lenti tábla a Letenyei programok Zala megyén belüli arányát mutatja be, A KEHOP és TOP programban haladja meg a 3%-ot, a többi programban 1-1,5% közötti arányt ért el a település.



### 3.2. Oktatás és Humán erőforrás

A letenyei járás a 174 járás közül abba a hat járásba tartozik ahol **nincs középiskola**. Ez egy súlyos probléma, amely a népességmegtartás és vonzás mellett a helyi gazdasági szereplők fejlődését is lassítja és/vagy akadályozza.

Letenye járásban a Bélaapátfalvai járás után a második legkevesebb óvodás korú gyermek él. Ezer főre vetítve 22,5 fő.

Alulról a harmadik a járás az általános iskolai tanulók számában is, 1000 főre vetítve 60,2 fő a gyerekek száma.

A meglévő általános iskola Nagykanizsa és Zalaegerszeg számára „bocsájtja” ki a fiatalokat, akik a tanulás folytatása érdekében már 14 évesen vagy ingáznak, vagy kollégiumokba költözve elvándorolnak a településről, már itt megindul az elvándorlás.

A gazdaságfejlesztési program egyik fontos eleme a **középiskolai képzés** megszervezése.

A **humán erőforrás helyzete kettős**. Van egy nagy arányú inaktív/munkanélküli réteg, amely az elmúlt 10-15 év munkaerőpiaci integráló programok kapcsán sem épültek be a munkaerőpiaci piac aktív szereplőivé, sőt a munkához való attitűd és képességek rendszere egyre romlik, fogy. Másik szempontból a munkaerőpiacon tapasztalható egy erős hiány is. Tehát a **munkanélküliség és munkaerőhiány együttesen** jellemzi a települést. A munkaerőhiány a meglévő cégek gazdasági tevékenységét gyengíti, sokszor veszélyezteti. A megyei paktum programok hatásai még nem érezhetőek, saját település szintű és céges aktivitások vannak és szükségesek.

<p>A cégvezetőkkel folytatott egyeztetésen jó példát is bemutattak. A Müller logisztikai központ 40-60 km-es körzetből képes a munkaerő vonzására, az ingázást és néhány esetben a településre költözést is szervezve. Gyékényesről – Barcsról is érkeznek munkavállalók. Mi szükséges ehhez? Aktív szervezési munka, tisztességes bérpolitika, magasa vállalati kultúra. A HR helyzet megoldható, más megyék és centrumok nagy munkaerőpiaci kihívásokat is képesek menedzselni, így Győr-Kecskemét és Debrecen is képesek a helyi KKV-k és nagy multinacionális cégek munkaerőigényét szervezni.</p> <p>A középiskola kérdését meg kell próbálni feszíteni, egy új javaslat alapján akár a szombathelyi egyházmegye támogatását kérni.</p>
--

### 3.3. Letenye SWOT elemzése

Összefoglalva elmondható, hogy a város népesség és fiatalmegtartó ereje és ennek a tényezőnek a gyengesége az egyik kulcselem, amelyet az elemzés végén található gazdasági eszközrendszer minden eleme javít(hat) és fejleszthet. Szükséges egy léptékváltás, amely 1-3 éves és utána 5-15 éves távlatban képes Letenye város gazdasági és társadalmi vízióját nemcsak megfogalmazni, de ütemezetten akcióterv formájában lépésről lépésre megvalósítani.



/Az elemzésben 1-10 skálán értékeli az egyes szempontokat, fontosságuknak megfelelően./

A fenti ábra a kiemelt kulcspontokat mutatja be a gazdasági és társadalmi elemzés és a személyes interjúk alapján. A veszélyek sorban leírt 3 fő elem megoldása csak összefogott és szisztematikus munkával védhető, amely új módszertant és megközelítést kíván minden érdekcsoport tagtól, önkormányzattól, vállalkozásoktól és minden lakostól.

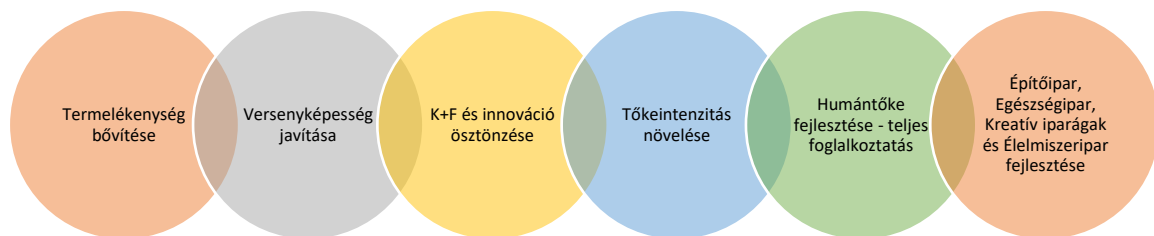
## 4. Innovációs ökoszisztéma és a kormányzat gazdasági céljai és tervei

A rövid fejezetben összefoglaljuk azokat a kormányzati elképzeléseket, amelyek egyrészt a **gazdasági másrészt az innovációs környezetre** vonatkoznak. Ezek megismerése szükséges a település gazdaságfejlesztési programjának készítéséhez és a program megvalósításához is. Nem lehet a kormányzati programokat nem figyelembe véve teljesen önálló stratégiát követni, szükséges lesz a fejlesztési javaslatok folyamatos igazítása a központi stratégiákhoz.

A fejezetben bemutatott tartalom alapja a megújuló **Nemzeti Kutatásfejlesztési és Innovációs Hivatal** és az **Nemzeti Bank-Kereskedelmi és Iparkamara** és **Innovációs és Technológiai Minisztérium** anyagai és már bemutatott javaslatai.

Talán a legfontosabb tényező és stratégiai helyzet az **Innovációs** Minisztérium létrejötte, amellyel a kormány **deklarálja** a terület jelentőségét és súlyát. Az NKFIH megújulása is hasonló szempontok alapján történik. **Dinamizálni** szükséges az egyetemeket (innovációs ökoszisztéma) és a KKV-k innovációs tevékenységét. Sikeres és dinamikusan növekvő ország csak nemzetközi piacra érett saját termékekkel rendelkező vállalkozásokkal és az őket részben kiszolgáló egyetemi tudásbázissal, a két szféra szoros együttműködésével képzelhető el.

A **180 lépés** a Magyar Gazdaság Fenntartható Felzárkózásáért (MNB) stratégiai dokumentumban megnevezett legfőbb cél: **Intenzív növekedési** pályára kell állítani az országot. Célrendszer elemei:



/saját ábra/

A kormányzati stratégiai és operatív célrendszer a fenti elemek mentén szerveződik (December közepére ígérték a 180 pontos elemzés bővített és fejlesztett verziójának bemutatását.)

A Modern Városok forrásallokációs rendszerében egy új elem a **térségi innovációs ökoszisztéma** program is megjelenik, amelyek egyenként akár 200-400 MRD Ft forrást is jelenthetnek (Győr, Pécs, Szeged, Debrecen....városok centrális szerepével).

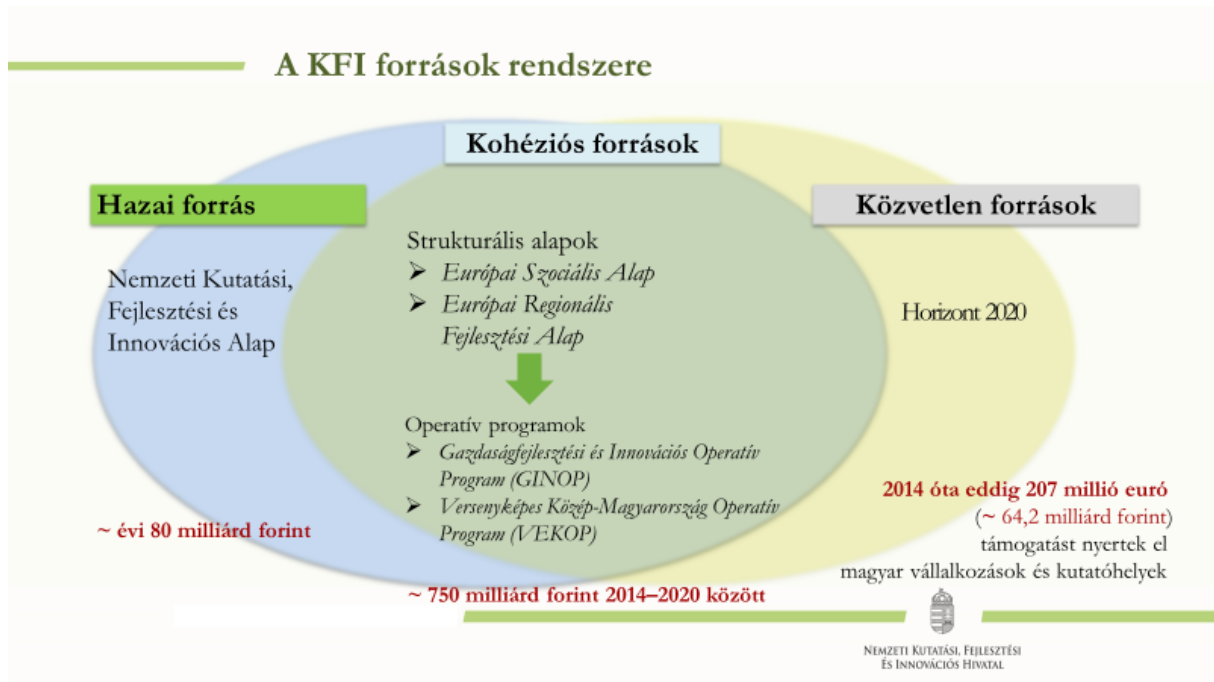
A kistépelések fejlesztési a **Modern Falvak és Kistépelések** programban valósulnak meg, tervezetten 2020-2030 között nagyságrendileg 3500 MRD forrással.

Módszertani egyeztetés minden bizonnal zajlik a döntéshozók között, hiszen van egy irányzat, amely területspecifikus fejlesztésekkel vannak, akik nagy térségi irányvonalakkal képzik a források elosztását. Mindkét irány jár a kistépelésekre nézve előnnyel és hátránnyal is. A nagy innovációs ökoszisztéma programokban a kistépeléseknek a centrumokhoz kell kapcsolódnia, de sajátosságikra építve jelenhet meg a Modern Falvak programba szervezett célrendszerek és források.

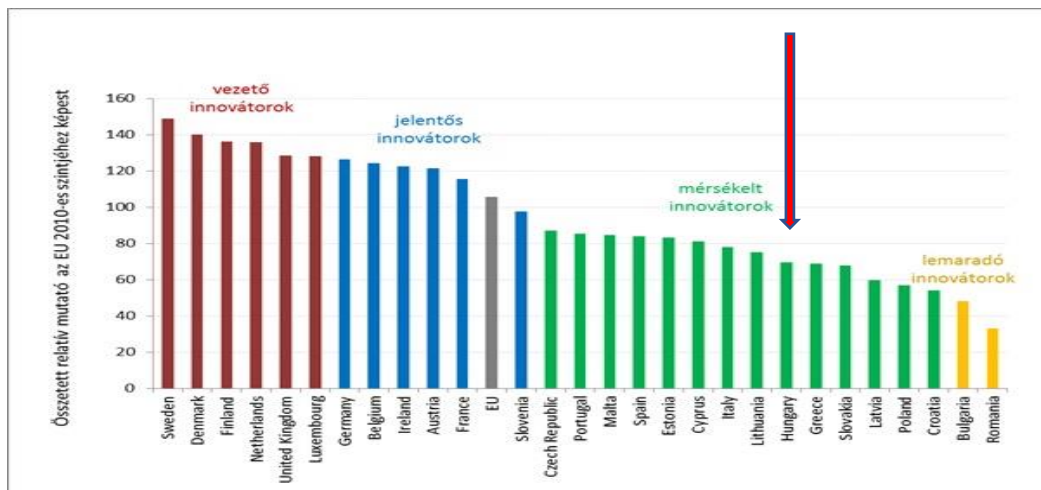
#### 4.1. Innovációs stratégia

Az innovációs és K+F források mentén szerveződnek a gazdaságot érintő legfontosabb fejlesztési irányok, hiszen az exportképesség, tőkenövelés képessége mind ezeken alapul.

A KFI források jelenlegi rendszerét az alábbi ábra mutatja meg.



Magyarország jelenleg a mérsékelt innovátorok közé tartozik, cél a vezetők közé történő felzárkózás.



/Innovation Scoreboard, EU/



Legfontosabb megállapítások a következők:

- Magyarország **innovációs teljesítménye elmarad** a vezető európai országoktól.
- Ez elsősorban a **kis- és középvállalatok** rendkívül **alacsony innovációs tevékenységének** (termék-, folyamat-, marketing-, szervezeti, in-house innováció) és a **szellemi termékek** (szabadalmak, védjegyek) **alacsony arányának** eredménye.
- A nemzetközi innovációs trendek az elmúlt években az ipari innováció irányából a szolgáltatásinnováció irányába mozdultak el, amit a magyar gazdaságpolitikának is szem előtt kell tartania.

A kormányzatnak nem titkolt szándéka az **ipari és kutatási** (egyetemi-állami) szereplők egymásra **építése**. A FIEK programban jól láthatóan **két térség maradt** ki eddig – **Nyugat-Dunántúl** és **Dél-Dunántúl** déli része. A program folytatódik, Zala megye esélye a ZalaZone programmal megnyílik a becsatlakozásra.



A kormányzati központi programok mentén Letenye település gazdaságfejlesztési stratégiáját is illeszteni szükséges. A Modern Falu és Kisváros program méret lehatárolását nem ismerjük még, amennyiben az 5000 fő alatti településekre is releváns, úgy Letenye pozíciója megfelelő a fejlesztésekhez. Az innovációs ökoszisztéma Letenyén teljes mértékben hiányos, itt speciális a centrumokhoz (Zalaegerszeg és Nagykanizsa meglévő campusai) történő szerves csatlakozást és illeszkedést kell megtervezni és kisebb projektekkel megalapozni.

## 5. Nemzetközi trendek

A feladatkiírásban szerepelt jó érzékkel a nemzetközi trendek bemutatása. Nem lehet még egy Letenye méretű települést sem elvonatkoztatni a globális trendektől, az egyik trend éppen a **globális gazdasági szervezettség és a technológiai folyamatok** gyors megjelenése és beépülése világszerte a termékfejlesztésbe és piacra.

Röviden mutatjuk be az általunk fontosnak vélt legfontosabb trendeket és azok hatásait.

A trendek rendszerében megkülönböztetjük a **megatrendeket**, a **trendeket** illetve az aktuális (**rövid ciklusú**) trendeket. A trendek egymáshoz mind az időben értelmezhető hatóvá, mind az érintett szegmensek (ágazatok, társadalom...Stb) hierarchikusan kapcsolódnak egymáshoz.

A meгатrendek hosszú távon érvényesülő, akár 20-30-40 éves időhorizonton értelmezendő jelenségek, melyek a társadalom széles rétegeit érintik, ezért alapvetően meghatározzák az emberek életét. Hatásuk várhatóan a jövőben is hosszú távon fog érvényesülni. Sajátosságuk, hogy e meгатrendek főáramlatában időről időre újabb jelenségek, változatok jelennek meg, nagyon gyakran más meгатrendekhez kapcsolódva.

A trendek és ellentrendek középtávon, 5-8 év viszonyában fejtik ki hatásukat, és jellemzően szűkebb társadalmi rétegeket, inkább viszonylag jól lehatárolható piaci szegmenseket érintenek. Az aktuális trendek adott gazdaság és fogyasztói társadalom legújabb, még csírájukban lévő jelenségeit ragadják meg, melyek erősödését, továbbfejlődését várhatjuk a jövőben. Csak szűkebb csoportokat, szegmenseket érintenek. Jelentőségük abban áll, hogy a piacok valóban új jelenségeire hívják fel a figyelmet, amelyek jó kiindulópontot jelenthetnek a marketing és termékfejlesztés dimenzióban.

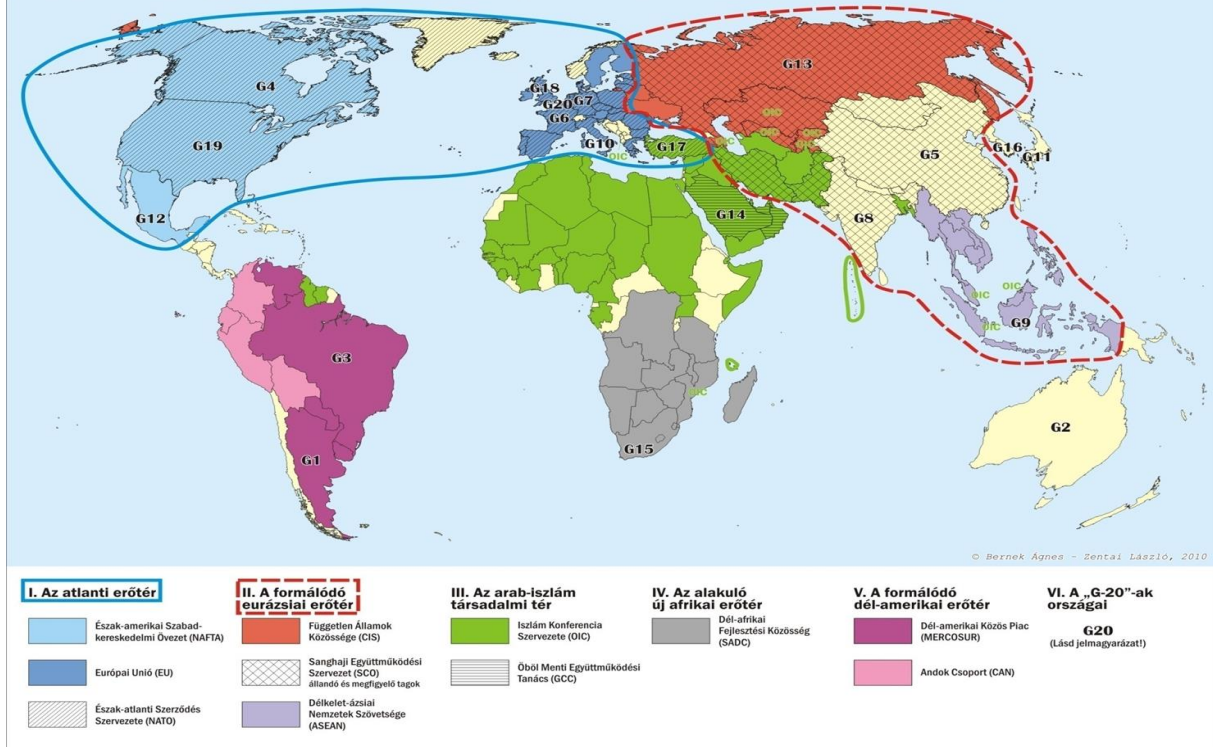
### 5.1. Geopolitikai trendek

A gazdasági térszerkezeti átalakulása, az új térszerveződési formák a **nagyvárosi térségek**, agglomerációk térszerkezetében betöltött szerepének **felértékelődését** eredményezik.

Ezt a teret egyszerre jellemzi: **intenzív verseny, szorosabb együttműködés**. A nagyvárosi térségek és **megapoliszok** fejlődése és alakulása egyértelműen erősíti a centrum és periféria kérdéskörét és probléma rendszerét. A jövőben az elemzések alapján **30-50 milliós nagyvárosok** és térségeik alakulnak ki, amelyek **koncentrálják** a javakat, tőkét, erőforrásokat és fogyasztókat is.

Kérdésként merül fel miként lehet fejleszteni ideális területi pozíciókon kívül eső térségeket? Erőforrás koncentrációval? A koncentráció szervezőereje lehet a klaszter! Innovatív impulzusok összefogása és mobilizálása új kedvező fejlődési pályát állíthat fel. Potenciális klaszter létrehozásáról később rövid elemzést olvashatunk.

## A 21. század geopolitikai erőviszonyai – A 21. század többpólusú világa



/Csizmadia Nórbert: A 21.sz. megismerésének térképe/

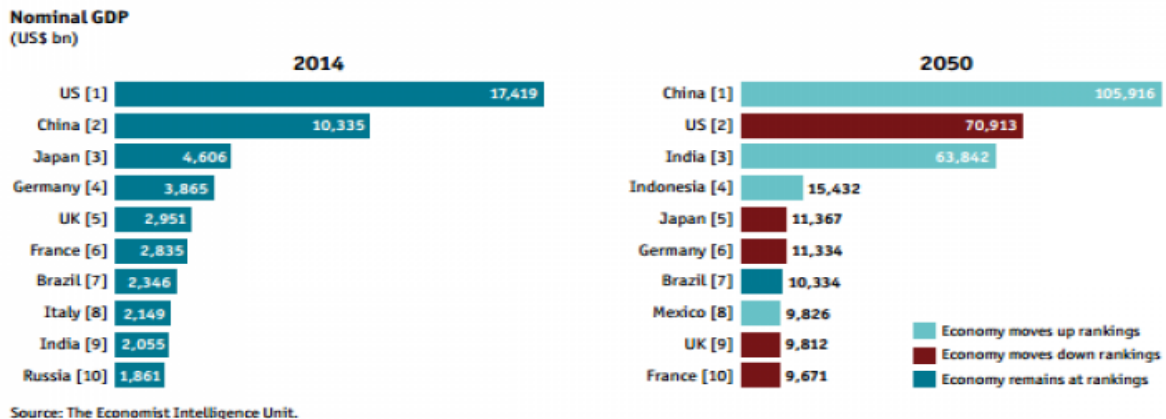
A fenti térkép azt a **többpólusú** világot ábrázolja, amelyben a kis országoknak is a szerepeket és felelőségeket stratégiai szinten meg kell határozniuk. Minden ország egy Pólus része. A pólusok, nemzetállamok, régiók, **megapoliszok egyre erősebb versenyt** folytatnak az erőforrásokért a jövőben. A perifériák szerepe sok szempontból felerősödik. A centrumokban olyan mértékű hiányok keletkeznek, amelyeket perifériákból pótolnak. Egyszer az elszívó erő, egyszer a lehetőség is rejlik a háttér folyamatban.

Letenye vonatkozásában eldöntendő kérdés lesz a Nagykanizsa és Zalaegerszeg mint centrum erő, illetve a kormányzati tervek szerint a Pécs mint térségfejlesztő szerepvállalása mentén a Pécs központú erőter elemzése. Megapoliszokhoz képest egyik fenti város sem versenytárs. A határközeliség okán a térséget megszervezve lehet Zágráb, Maribor, Ljubljana, Budapest, Győr és Pozsony térségi erőkhöz és centrumokhoz gondolkodni. Letenye saját fejlesztési politikája és adottságai mentén térségszervező erővel bír, új innovatív elemekkel és rendszerekkel a „Nagykanizsán nem található de Letenyén igen” elv alapján versenyelőnyöket kell megfogalmazni.

## 5.2. Gazdasági trendek

Kívülről befelé haladva elsőként a világ, majd Magyarország fejlődési pályáját elemezzük röviden.

### Top ten economies in 2050 at market exchange rates



A fenti ábra a GDP alapján rangsorolja a **TOP10** országot. A rangsor az előrejelzések szerint változik, az **Ázsiai országok előretörése** és **Európa recessziója** várható. A domináns országok összetétele megváltozik. Kína vezető helyre kerülése nagyrészt közismert, India lendületes fejlődése azonban rendkívüli jelentőségűnek tekinthető: gazdaságának „elhúzásának” mértékét jelzi, hogy potenciálja várhatóan nagyobb lesz, mint a rangsorban utána következő öt országé együttvéve.

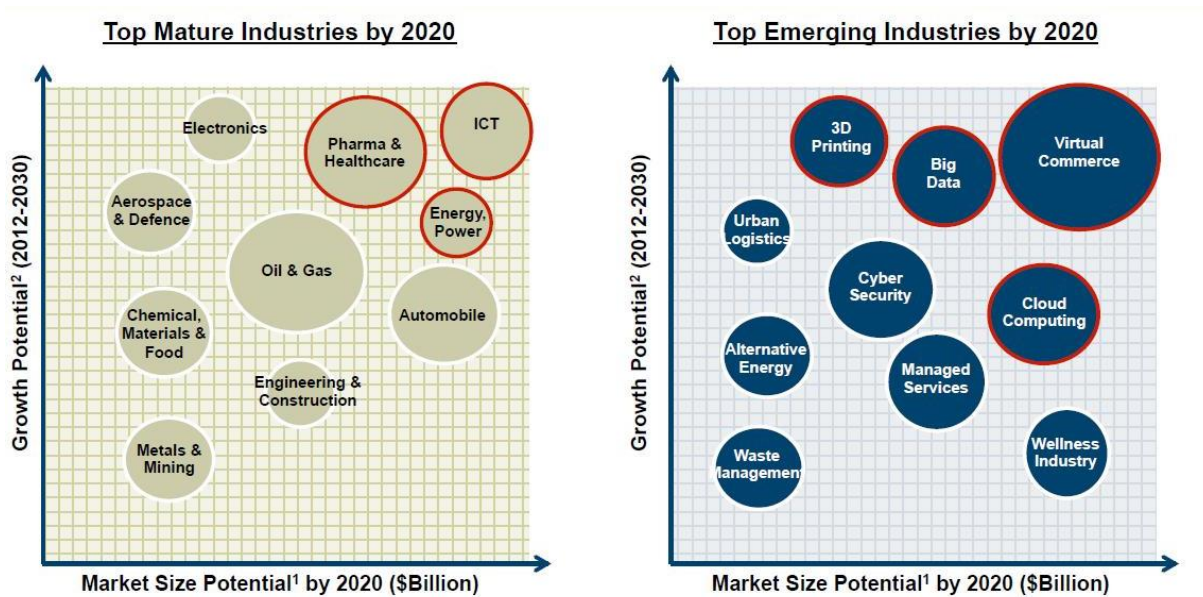
Németország leszakadása a hazai gazdaságra is hatással lesz a jelenlegi rendkívül erős kitettség okán. Nem véletlen a kormányzati szándék a **Japán, Török, Balkáni és Orosz piacok** irányába orientálódásra. Új piacok kellene, ráadásul a hozzáadott érték és helyi KFI kapacitások telepítése elsődleges feladat (jelenlegi erősen összeszerelő profil helyett/mellett).

Az **öregedés** globális szinten jelenik meg. A világ népességszámának növekedése lelassul és valószínűsíthetően 20 éven belül 8,3 milliárd ember körül eléri a tetőpontot.

Az öregedés hatással lehet a fejlődő országok gazdasági növekedésére és belső stabilitására. Az öregebb társadalom gazdagabb lesz, a középosztály – a fejlődő országokban, elsősorban az ázsiai városokban – gyorsan növekszik, és további növekedés várható a migráció terén is.

Az egyes országokban jelentkező **egyenlőtlenségek** komoly társadalmi elégedetlenséget idézhetnek elő pl.: a forrásokhoz (oktatás, egészségügyi szolgáltatások) való hozzáférés terén.

Az egyes kiemelt iparágak teljesítményét a Bloomberg elemzői az alábbi ábrán érzékeltetik.



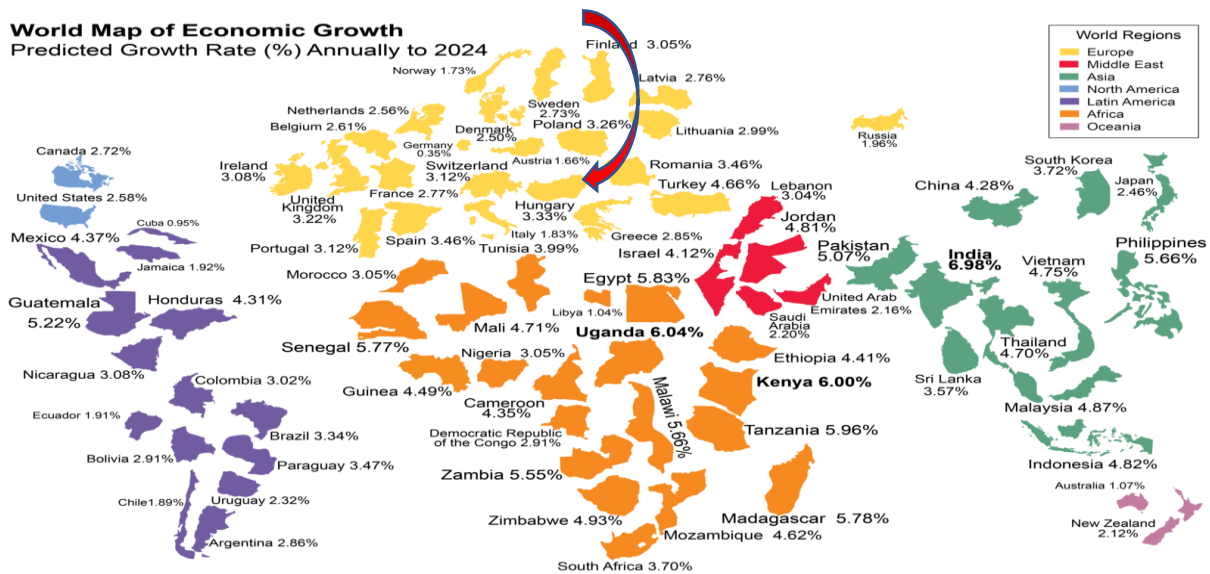
<sup>1</sup>Relative score assigned for potential annual turnover (revenue / shipment) of the industry in 2025

<sup>2</sup>Measured by qualitative factors that has the scope to create a boom in the industry such as new patents, innovation cycle and industry impact

Source: Bloomberg, Frost and Sullivan Analysis

A virtuális technológiához kapcsolódó iparágak felértékelődnek, a hagyományos gépipar és építőipar lassabb fejlődési ívet követ. A piaci méreteket tekintve a BIG Data és online kereskedelem továbbra is exponenciálisan fejlődik.

Hazánk az elmúlt 5 év hazai teljesítménye és a várható növekedési ráta alapján előkelő pályán van, amely a kormányzati szándékok szerint 20-30 éves távlatban a szomszédos Ausztria gazdasági és társadalmi helyzetének elérését jelentheti. Az előrejelzés **Magyarország kedvező pozícióját** vetíti előre, megelölve azt a feltételezést, hogy képes lesz Európa földrajzi centrumában élni a fejlett országokkal való kapcsolatrendszerében hatékonyan építeni a tudástranszfer által kínált lehetőségekre.



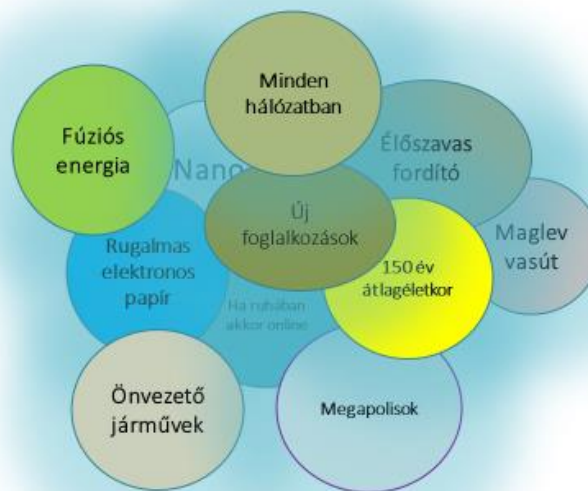
/Világbank/



### 5.3. Technológiai és Társadalmi trendek

A technológiai és társadalmi trendekkel szükséges foglalkozni, hiszen nemcsak egy ország vagy régió, de egy mikrotérség gazdasági lehetőségeit és adottságait is lehet és szükséges a technológiai trendek mentén fejleszteni és alakítani. A trendek rövid bemutatása során kitérünk Letenye város lehetőségeire is, amelyek a gazdaságfejlesztés alapjai lehetnek.

A legfontosabbnak ítélt várható (trendkutatók) technológiai fejlesztéseket foglaltuk össze az alábbi ábrában. Alapvetően az **Ipar 4.0, vagy ma már Ipar 5.0** az az ernyő, amely köré minden technológiai és gazdasági fejlődési pályát besorolnak. Az Ipar 4.0 és Ipar 5.0 elméletek középpontjában is a digitalizáció és ehhez kapcsolódó ICT folyamatok állnak.



/saját ábra/

#### 5.3.1. Legjelentősebb technológiai trendek

##### 5.3.1.1. 3D

A **3D nyomtatás** egy komplex technológia. Maga a fogalom számos additív gyártási módszert foglal magában, de alapvetően egy technológiai sémára épülő modellezési folyamatot értenek rajta a szakemberek. Minden folyamat esetén közös, hogy olyan eszközökkel működik, amelyek egy tárgyat rétegenként építenek fel az úgynevezett CAD-adatok (számítógéppel segített tervezés) alapján. A 3D nyomtatás legnagyobb előnye a komplexitás, szinte nincsen határa annak, hogy milyen bonyolult és hányféle terméket lehet ezen eljárásokkal előállítani. A másik nagy előnye, hogy akár kis mennyiségben is lehetővé teszi a költséghatékony gyártást, ezáltal pedig a méretgazdaságosság fogalmát idejétmúlttá teszi. A technológiai fejlődés következtében mára a 3D nyomtatási lehetőségek is olyannyira előrehaladtak, hogy ma már akár mikroszkopikus léptékben is lehetséges a többféle anyaggal való nyomtatás.

A 3D nyomtatás folyamata alapvetően három terület koordinált összekapcsolódását jelenti: a nyomtatók és nyomtatási rendszerek, tervező szoftverek valamint az alapanyagok és

anyagfelhasználás területeit, így ezekkel kapcsolatos kutatásokat és persze termékfejlesztéseket is. Fontos kiemelni, hogy a 3D nyomtatás hatalmas előnye az előző generációs megoldásokhoz képest az, hogy nem termel hulladékot, többféle léptékben alkalmazható, és a technológiai fejlesztéseknek köszönhetően sokkal precízebb prototípusok készíthetők el segítségével.

A 3D nyomtatás folyamata egy tárgy 3D-s modelljének elkészítésével kezdődik. Egy tervezőszoftver segítségével létrehozzák a termék geometriáját, keresztmetszeti rétegeit, melyeket digitális adatok formájában határoznak meg. E geometria kódjait egy fordítóprogram lefordítja a készülék kódjaira, melyeket lefuttatva azon elkészül a megtervezett termék, s végül elkészül a 3D-s objektum.

#### A 3D hatásai és kapcsolódó fejlesztési irányok:



/saját ábra/

Az alábbi ábrán foglaljuk össze a 3D nyomtatás fejlődési lehetőségeit és jövőbeni használatának területeit.

### Járműgyártás (iparágak: autógyártás, repülőgépgyártás, nehézsúlygyártás)

a gyártáshoz szükséges eszközök nyomtatása, alkatrészek gyártása, a termékfejlesztést gyorsítja a gyors prototípusgyártás, olyan geometriai alakzatok gyártása, melyeket a hagyományos módszerrel nem lehetséges, jobban nyomon lehet követni az anyagok jellemzőit, például a sűrűséget, könnyebb részeket lehetséges gyártani

### Egészségipar (iparágak: fogászat, ortopédia, sebészet)

a műtéteket jobban meg lehet tervezni a pontos anatómiai modelleknek köszönhetően, implantátumokat lehet gyártani, 3D nyomtatóval létrehozott testet lehet használni gyakorlásra, élő szöveteket lehet nyomtatni

### Kereskedelem és egyéb (iparágak: játék, építőipar)

személyre szabott játékokat, ékszereket, otthoni dekorációs eszközöket és más tárgyakat lehet létrehozni, autóhoz vagy egyéb otthoni elektronikai eszközökhöz alkatrészt lehet nyomtatni

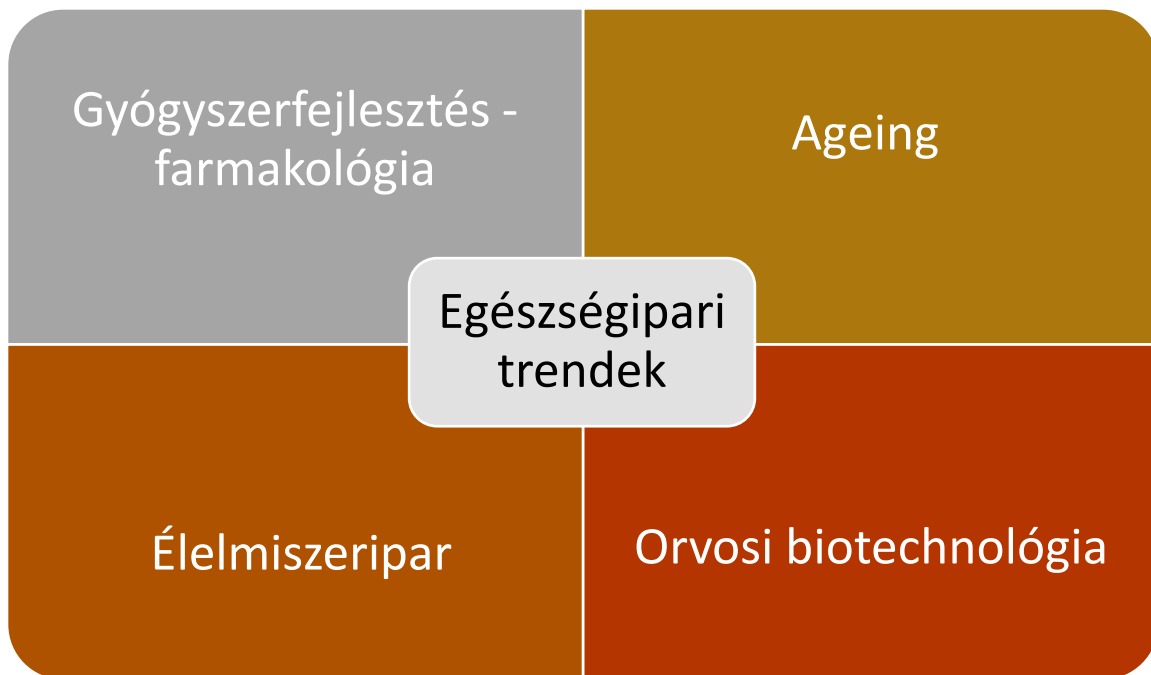
/saját ábra/

Ebből a rendszerből az látszik, hogy a 3D nyomtatás fejlődése a gépgyártás (pl. autó, repülő) terén abban mutatkozik majd meg, hogy kevésbé lesz helyhez kötve, valamint, hogy egyre több és nagyobb részeket nyomtatnak ki egy adott járműből, például egy egész repülőgépszárnyat. Az egészségügyben az emberi szövetek nyomtatásában látják a jövőt, míg a kiskereskedelemi-fogyasztói felhasználásban pedig az otthoni, csináld magad (DIY) 3D nyomtatásban. Ezek a változások az ellátási láncban is nyomot hagynak: elég csak arra gondolni, hogy bizonyos termékeket a jövőben nem kell házhoz szállítani, elég lesz a terveket megvásárolni interneten, és otthon kinyomtatni a saját 3D nyomtatóval. A 3D használata az üzleti modellekben, a vállalatok tevékenységi körében is változásokat indít be.

Letenye vonatkozásában egy 3D fókuszú vállalkozás szervezése, a meglévő KKV-k 3D irányába történő orientálása és akár új 3D területtel foglalkozó vállalkozás és/vagy mini kutatási központ is a szóba jöhető fejlesztések között kell szerepeljen. A meglévő cégek új trendről történő informálása és a trendekhez kapcsolódó technológiai fejlesztések elkerülhetetlenek.



### 5.3.1.2. Egészségipar és Biotechnológia



/saját ábra/

A nagy halmaz egyik legfontosabb és leginkább fejlődő trend területe az ún. **ageing**, amely az öregedés és ehhez kapcsolódó élettani és társadalmi kutatásokkal foglalkozik.

Az ageing társadalmi megközelítésében a legfontosabb **fogalmak**: érettség – új pozitív érték a társadalomban, új család normák – idősebbek növekvő szerepvállalása, egyszemélyes háztartások – 55 év feletti aktív réteg, kényelmes élménykeresés – új turisztikai megközelítések, low-tech – egyszerűsítés és egyszerűség mint technológiában mind életmódban.

A **farmakológiai** termékek között szerepelnek az orvosi, orvostudományi eszközök (diagnosztikus eszközök, képalkotó eljárások eszközei, protézisek, segédeszközök, stb.) éves átlag 5-10% növekedéssel. A népesség átlagéletkorának növekedésével jelentős az igény a fejlesztésekre ezen a téren.

Szinergiát mutat az **élelmiszeripar**, mely realizálja a kapcsolatot a táplálkozás és az egészség között, ami a fogyasztók igénye is. A táplálkozás mellett egyre lényegesebb, hogy egyes élelmiszereknek bizonyos megbetegedésekkel szemben védő, akár megelőző, gyógyító szerepe lehet, pl. az elhízás eseteiben. Éves világszerte növekedési tendenciája 10-15%. Ebben a szektorban is fontos feladat a biztonságot adó kontrollok szerepe, melyek összehangolása a mezőgazdaság ágazatával, összességében az egész termelés-feldolgozás-forgalmazás láncolatával fogyasztói és hatósági elvárás. Igen lényeges az innovatív logisztikai háttér létrehozása.

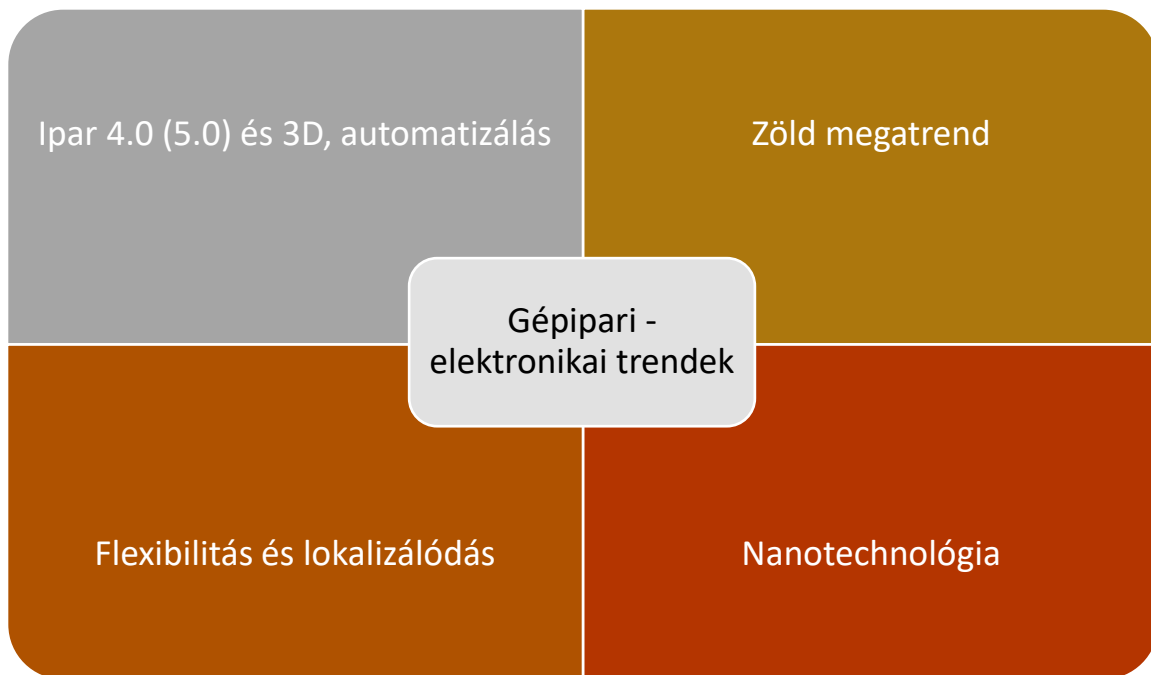
Az orvosi biotechnológiai ipar jelenleg a fejlett ipari országokban alábbi megoszlásban fejleszt termékeket, elsősorban terápiás felhasználásra:

- Onkológia
- Bioprinting
- Orvosi robotika
- Immunológia
- Infektológia
- Neurológia
- Emésztőrendszer és metabolizmus
- Endokrinológia
- Szív-érrendszer
- Reumatológia, mozgásszervek
- Egyéb

A biotechnológia, az egészség- és az élelmiszeripar mindennapi szükségleteket elégítenek ki. Mind ipari, mind szolgáltatási aktivitást egyesítenek és gyakorlatilag minden egyén legalapvetőbb igényeinek felelnek meg: táplálkozás, gyógykezelés, öltözködés stb. Gazdasági jelentőségét aláhúzza, hogy bevételét a mezőgazdaság jelentős része, az élelmiszeripar, a gyógyszeripar, a kozmetikai és a tisztítószereket előállító ipar adja, de tágabb értelemben csatlakozik a textil- és bőripar, cipőipar stb.

Letenye vonatkozásában az ageing, mint az egyik problémaforrás és ennek megoldási lehetőségei jelennek meg. A biotechnológiai és farmakológiai fejlesztésekhez több évtizedes kutatási kapacitás és tudás szükséges, ezek nem relevánsak. Releváns viszont az idősebbek ellátása és elhelyezése (Letenyei ****csillagos „öregok otthona”) és az élelmiszeripar a helyi egészséges termékek fejlesztésével, precíziós ökológiai fejlesztésével, illetve az élelmiszeriparhoz kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások (csomagolás, tárolás) fejlesztésével.
--

### 5.3.1.3. Gépipar és elektronikaipar, járműgyártás



/saját ábra/

A fenti iparágak évekkel ezelőtti struktúrája gyorsan változik. A legfontosabb trendek és folyamatok szoros kapcsolatban állnak a fentiekben már elemzett 3D technológiai újításokkal. Fontos belső iparági folyamatok és trendek:

A/ **Zöld megatrend:** a környezetbarát, új anyagok és technológiák kifejlesztése, a másik pedig a környezetbarát, megújuló vagy tiszta erőforrások hasznosítását lehetővé tevő berendezések gyártása, illetve az ezekhez szükséges speciális alkatrészek, motorok, elektronikai megoldások kivitelezése, mint például a solár cellák. Az energetika, a megújuló erőforrások és a gép- és elektronikai ipar egyre inkább összefonódik.

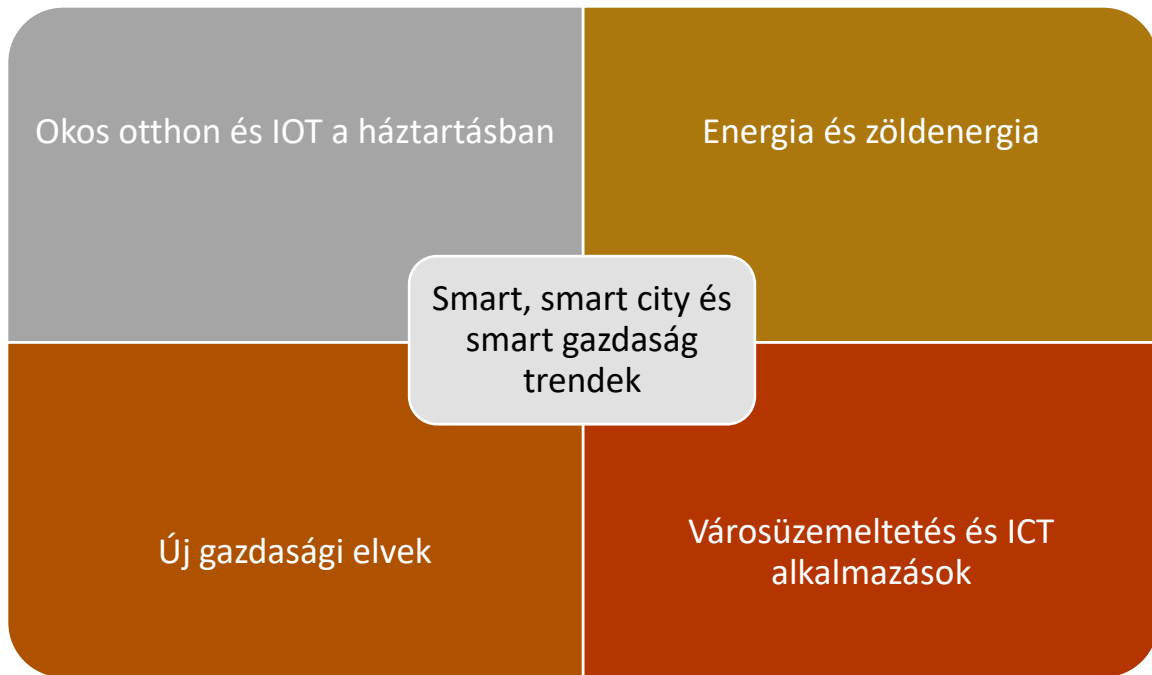
B/ **Flexibilitás és lokalizálódás,** amely az érintett területek együttműködésének erősödését és az iparági szegmensek területi elhatárolását is jelenti.

C/ **A nanotechnológia,** szintén egy új, ám dinamikus bővülő kutatási és alkalmazási terület a gép- és elektronikai iparban egyaránt, de a gyártás egyéb ágaiban is megjelenik az új technológia. A nanotechnológia erősödő trendje alapvetően egyelőre az elektronikát érinti leginkább.

D/ A gépiparban erős trendként jelentkezik az **automatizálás,** amely természetesen szintén szorosan összefügg az elektronikai iparral is. Lassan nincs olyan iparág, amelyben ne jelenne meg a gépiesítés iránti igény. Az automatizálásban belül egy fontos trend a **távolból való irányítás,** a weben keresztüli nyomon követés, esetleges karbantartás, amely révén például a mobiltelefonunk segítségével tudunk lekérni alkatrészeket, gépeket a raktárból.

Letenye szintjén a meglévő vállalkozások felkészítése szükségszerű feladat. Kutatási kapacitás telepítése is lehetséges, a lokalizálódás folyamatával párhuzamosan.

#### 5.3.1.4. Smart city és smart gazdaság



#### **Okos otthon és IOT a háztartásokban**

Az otthoni tárgyak kezdve a konyhai eszközöktől a funkcionális egységekig digitális érzékelőkkel lesznek felszerelve, így a hétköznapi dolgok új funkciót kapnak:

- Intelligens, érzékeny, Internet-alapú szolgáltatások: speciális érzékelők alkalmazása, amelyek mérik és szabályozzák pl. a fény és a zaj intenzitását, olyan eszközök, melyek mérik és közlik a levegő minden mutatóját.
- Konyhai eszközök és eljárások digitalizálása.
- Kis méretű készülékek alkalmazása a biztonság fokozása érdekében (kamerák internetes hálózati alkalmazásokkal egybekötve).
- A hagyományos bútorzat újra gondolása és 3D nyomtatott bútorok alkalmazása.

#### **Energia és zöldenergia, hulladékhasznosítás**

- Járművek üzemanyag-felhasználási hatékonyságának növelése.
- Épületek energiafelhasználási hatékonyságának javítása.
- Megújuló energiaforrások - mint például a szél, a napenergia, az árapály energiája, a biomassza, a geotermikus energia - fokozottabb felhasználása.
- Szemétlerakó helyek metánkibocsátásának csökkentése.
- Szén-dioxid elkülönítését és tárolását lehetővé tevő technológiák fejlesztése.
- Hulladékok újrafeldolgozásának növelése és kapcsolódó új technológiák.
- Víztechnológiák, vízfelhasználás hatékonyságának növelése.

## Új gazdasági elvek

Az elkövetkező évtizedben a lineáris termelési folyamatokat leváltja az intelligens és rugalmas hálózat-központú termelési megközelítés. Ezek a hálózatok a termelő üzemekben, a cégeknél és értékláncokban található alkotóelemeket, termékeket és gépeket kapcsolják össze. A hálózat-központú megközelítéssel a meglévő értékláncokban lévő termelés nagymértékben optimalizálódni fog, és ami még fontosabb, hogy a hálózat-központúság véget vet az "értéklánc" fogalomnak és az "érték hálózat" születését eredményezi.

Az úgynevezett Smart Industry alapja a digitalizáció, amely nem csupán lehetővé teszi az értéklánc összes partnere közötti kommunikációt, hanem a döntő fontosságú lesz a termelési folyamatokhoz, a termékekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó új innovációk számára.

A Smart Industry-ban az egyetlen cégeként való működés helyett a cégek egyre inkább hálózatként működnek.

Európai Unió modell és célkitűzés a **körkörös gazdaság**, amely röviden azt jelenti, hogy **egyszeri fogyasztás helyett a termékek élettartamát a lehető legjobban meghosszabbítsuk**.

Kapcsolódó stratégia a **sharing economy**. Itt a gazdasági és társadalmi és információs javak közösség által történő megosztása és használata jelenik meg (2017 óta már hazai sharing economy szövetség is szervezi a kapcsolódó fejlesztéseket).

## Smart city

Nőnek a városi területek, folyamatosan nő a városokban/megapoliszokban élők száma. A városok működtetése egyre bonyolultabb, és ezzel együtt a városok működését biztosító szereplők tevékenységének összehangolása is egyre nagyobb kihívás.

A különböző smart city elméletek azokat az eszközrendszereket azonosítják, amelyekkel a városok **integrált** megoldásokat alkalmazhatnak a különböző tartalmú, különböző módszertannal, párhuzamosan zajló működési folyamatokra.

Valamennyi smart city szemlélet közös sajátossága, hogy az alkalmazható eszközrendszerek között **kiemelkedő szerepet tulajdonítanak az infokommunikációs technológiáknak és az integrált rendszereknek**.

Mitchell, W. J. (2006) a smart city komplex leírásához **biológiai analógiát használ**. Az egyes technológiai és informatikai elemeket az emberi szervezet megfelelő részeinek felelteti meg. Elméletében „a klasszikus ipari város rendszere többnyire csontváz és bőr, míg a posztindusztriális város –a smart city- egy organizmus, ami kifejlesztett egy mesterséges idegrendszert és ez lehetővé teszi az intelligens működést. A városok új intelligenciája a mindinkább hatékony digitális és telekommunikációs hálózatok kommunikációjában –az idegek –, a mindenütt beágyazott intelligenciájában –az agy-, szenzorokban és érzékelőkben – az érzékszervek – és a szoftverekben – a tudás és az észlelési képesség – lakik.”

Letenye vonatkozásában az okos város minden rendszere telepíthető, mintaváros alakítható ki. A háztartások számára egységesen fejleszthetők az IOT elemek, az energia és zöld technológiák a városüzemeltetésbe beépíthetők. Települési és/vagy járási szinten akár sharing economy pilotokat lehet a jövőben szervezni, alapozva a meglévő élelmiszeripari és agrár háttérre. Bevezethető egységes hulladékhasznosítási rendszer, elektromos szállítójárművek kerülnek alkalmazásra, a város teljes üzemeltetését okos rendszerekkel (közvilágítás, belső közlekedés, hulladékhasznosítás...stb.) támogató fejlesztéseket lehet indítani.

A fent bemutatott nemzetközi trendek hatásai alól egy település, egy gazdasági szereplő sem tudja magát kivonni, egyéni életünknek is része (lesz). A hatásokra lehet készülni és felkészülni, amely szerepet ma még felkészült önkormányzatoknak, kormányzati szereplőknek és közép-és nagyvállalatoknak kell felvállalni. A hazai KKV-k jelentős része még alkalmatlan ma a változásokra történő szervezett felkészülésre. A hazai gazdasági és társadalmi fejlődés kulcskérdése, hogy a felkészült és változásmenedzsmenetet milyen gyorsan tudjuk végrehajtani. Letenye városnak meg kell előznie a korát és léptékváltást kell végrehajtani, hogy felkészülten és sokszor megelőző módon várja a változásokat és azok hatásait.

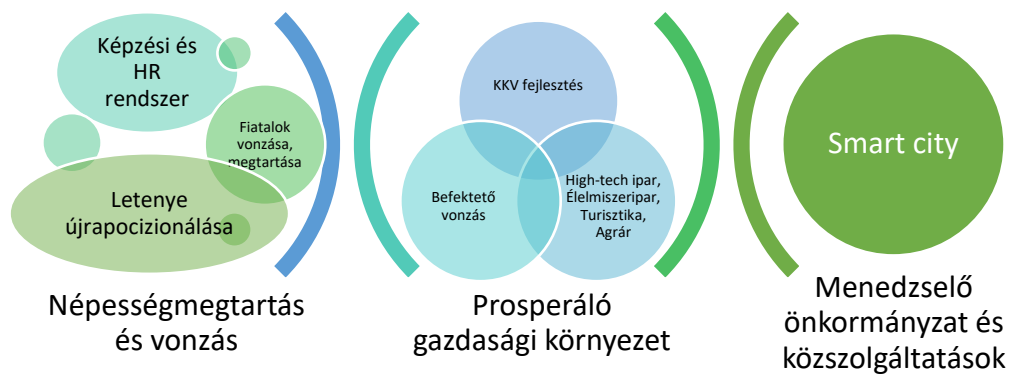
A következő fejezetben Letenye település lehetséges fejlesztési irányait mutatjuk be, az operatív lépésekkel és ütemezésekkel együtt. A fejlesztések önmagukban egyenként is megállják helyüket, de rendszerbe foglalva komplex stratégiát jelentenek.

## 6. Letenye gazdaságfejlesztési lehetőségei

### 6.1. Hol van szükség intézkedésre Letenyén?

A 3.3. fejezetben a SWOT elemzésben láthatóak a fő veszélyek és gyengeségek. Ezek megoldására tervezett előremutató új irányok, módszerek és fejlesztések állnak a gazdaságfejlesztési programban fókuszában.

Ha feltesszük magunknak a kérdést, hogy hol van szükség intézkedésekre Letenyén, akkor a következő válaszokat adjuk (referálva a SWOT elemzésre).



/saját ábra/

A három pillér mentén fogalmazzuk meg a szükséges aktivitásokat, amelyeket alább mutatunk be. Az egyes aktivitások mindegyike megvalósíthatósági tanulmányt igényel a további tervezéshez.

#### 6.1.1. Népségmegtartás és vonzás

##### 1. Képzés és HR

Sürgető feladat a hiányos **képzési rendszer** fejlesztése. Javasoljuk egy **középiszkola alapítását**. A csökkenő gyerekszám az állami szerepvállalást is szűkíti, kormányzati szándék a képzési rendszer hatékonyságának további javítása. Az iskolarendszer szűkítése és a Letenyei alapítási szándék nem koherens egymással. Javaslatunk a Szombathelyi Egyházmegye bevonásával és koordinációjával egy egyházi fenntartású **szakképzési** intézmény kialakítása, valamely egyházi és/vagy városi tulajdonban levő ingatlanban. Az ITM idén is már két szakképzési pilot projektet egyházi iskolákra építve fejleszt. Ez a módszertan lehetőséget ad egy kistelepülési iskola létrehozására, amely 1-3 szakirány mentén képes lehet 12-16 fős osztályokkal versenyezni a környező középiskolákkal. Javaslatunk a **műszaki és agrár** területekre történő fókuszálás, bevonva a meglévő cégeket (**duális** minta). Egy középiskola létrejötte a megyei egyetemi campusokkal történő együttműködést is magával hozza. Egy Letenyei középiskola hatásában fontos elem a fiatalok megtartása (jelenleg az általános iskolás fiatalok továbbtanulás esetén azonnal elhagyják a várost) és a tudásbázis építése és szervezése. A duális képzési minta a közintézmény (egyház) és vállalkozások és fiatalok együttműködését is szükségszerűen

fokozza. **Az új intézmény helyszíne lehet a régi már nem működő általános iskola épülete,** amely jelentős felújítást igényel (Kossuth u.46.).

Idősáv	Érdekcsoport	Felelős	Költsége
2019-2021.	Helyi fiatalok, KKV-k, Egyházmegye, Önkormányzat, járási települések	Önkormányzat	100-900 m Ft között, az ingatlan függvénye.

## 2. Új Letenyei arculat.

Letenye város belső és külső arculatát is meg kell újítani. Az arculat megújítása több elemből áll. Javasoljuk a város számára egy **arculati kézikönyv** elkészítését, amelyben a városi kommunikációs eszközök és ábrázolásaik, szlogenek, üzenetek kerülnek meghatározásra. Példák: Letenye a tiéd! Letenyei léptékváltás! Innovatív Letenye...stb.

Az arculat megújításával párhuzamosan **belső és külső kampányt** kell indítani. A belső kampányban a város lakói számára kell az új dinamikus üzeneteket megfogalmazni és bemutatni (városi TV, Internet, közösségi oldalak), nyomtatott anyagokkal és imázsfilmekkel. A külső kampányban hazai és akár nemzetközi szinten kell és lehet a várost népszerűsíteni. Amennyiben jelen pályázati projektben lehetséges a **Horvát partnerek bevonása**, akkor a térségi (határon átnyúló) közös kampány is lehetséges a szlovén partner városokat is bevonva. Érintett települések lehetnek: Lendva, Muraszombat, Varasd, Csáktornya, Kapronca, Ludbreg.

Idősáv	Érdekcsoport	Felelős	Költsége
2019 II. félév.	Helyi fiatalok, KKV-k, járási önkormányzatok és települések, környező horvát és szlovén kisvárosok	Önkormányzat	3-10 millió Ft

Javasoljuk egy **coworking** iroda létrehozását, amely a fiatalok számára egy vonzó irodai és munkakörnyezetet jelent. A coworking iroda egy belvárosi maximum első lépésben 30-40 nm méretigénnyel elindulva szerepet játszik a fiatalok vonzásában. A coworking irodát egy kvázi inkubátorházzal ki lehet egészíteni, komplexitást adva az ügynek. Rendkívül kedvező árakat megállapítva akár más településekből is fogadhat „bérelőket”. A ház alkalmas lehet az előzőekben bemutatott nemzetközi trendekkel kapcsolatos előadások, ismeretterjesztő fórumok befogadására is. Az **Eötvös utca 25. szám alatti régi művelődési ház alkalmas** lehet az iroda befogadására, alacsony költséggel annak részbeni átalakításával.

Idősáv	Érdekcsoport	Felelős	Költsége
2019 II. félév.	Helyi fiatalok és KKV-k, önkormányzat	Önkormányzat	1 millió Ft meglévő ingatlan esetén.



Javasoljuk a HR helyzet megoldására (vonzás és itt tartás) egy **önkormányzati bérlakás** program gyors és az igényeknek megfelelően fejlesztett elindítását, hosszú távon akár magas színvonalú **munkásszállás** (állami támogatási program létezik) kialakítását és építését. Ezzel párhuzamosan szükséges lehet egy a fiatalok letelepedését támogató **műszaki ösztöndíjrendszerre**. Az önkormányzat adjon meghatározott összeget annak a középfokú vagy felsőfokú szakmai végzettséggel rendelkező 40 év alatti szakembernek, aki Letenyére költözik és helyi cégnél helyezkedik el. Ez egy életkezdesi támogatás, a település megújuló arculatának egyik fontos eleme.

<b>Idősáv</b>	<b>Érdekcsoport</b>	<b>Felelős</b>	<b>Költsége</b>
Ösztöndíj 2019. első félév Bérlakás és munkásszállás program ütemezetten 2020-tól	Fiatal szakemberek, és KKV-k, önkormányzat	Önkormányzat	Ösztöndíjrendszerben 200 e Ft/fő x 5 fő; Bérlakás és munkásszállás alakítása meglévő ingatlanban 200-300 millió Ft

A turizmusfejlesztés nem tárgya az elemzésnek, de egy város arculatának szerves része, a vonzó **településkép és a turizmus összefüggének**, együtt fejlődnek. Javaslatunk egy éppen megújításra kerülő Letenyei **műemlék épületben (Andrássy Kastély) rész munkaidős turizmus szervező** alkalmazására (akár a városfejlesztési cégben), aki képes **Letenye és a Horvát és Szlovén érintett településekkel** együtt egy **térségi turisztikai rendszer** megfogalmazására, akár kvázi önálló **desztináció** szervezésére. Fontos feladat az arculat és a térségi azonosságokra alapuló közös értékek megfogalmazása és ezek bevezetése a hazai és nemzetközi turisztikai piacra (vásárok, bemutatók). Az arculat és közös értékek rendszerében első lépés lehet egy **közös értéktár** kialakítása, amelyben első lépésként Letenye település és járás, majd a határon túli települések és kulturális – természeti és történelmi örökségek azonosítása és értékelése. Az értéktár létrehozását egy bizottság szervezi, amelyek elbírálják és értékelik a beadványokat, így egy tájegység, egy gasztronómiai termék, egy jellegzetes bor, kulturális emlék, történelmi hagyomány... stb. mind az értéktár része lehet. Miután Letenye a **Mura völgye Natura 2000** terület központja (fejlesztési terv a bioszféra rezervátum), lehetőség van az **aktív turisztikai ágak** fejlesztésére (kerékpáros, gyalog és vízitúra), amely akár az **Aeging témakörrel is összekapcsolható** az egyre aktívabb időskorúak bevonásával (elektromos kerékpárokkal, vezetett túrákkal).

Fontos tényező a határmenti szerepből adódó **átmenő turizmus**, amelyben az 1 napos vagy 1 éjszakai turizmust **szükséges 2-3 napos és éjszakai időtartamra fejleszteni**. Ehhez a turisztikai rendszer, értékek és desztináció menedzsment egységét kell rendszerben menedzselni.

<b>Idősáv</b>	<b>Érdekcsoport</b>	<b>Felelős</b>	<b>Költsége</b>
Értéktár rendszer kialakítása	Települések, értékgazdák, közintézmények vezetői, lakosok, turisták	Önkormányzat	1 millió Ft.
Aktív turizmus fejlesztése, kerékpárutak és E bike rendszer	Települések, értékgazdák, közintézmények vezetői, lakosok, turisták	Önkormányzat	100-500 millió Ft.

## 6.1.2. Prosperáló gazdasági környezet

### 1. Klaszter alapítása

Röviden a **klaszter** egy formalizált de nem formális együttműködési hálózat, amely meghatározott célrendszerben ad választ a globális – lokális és gazdasági és társadalmi folyamatokra, kihívásokra.

Letenye esetében a már elemzett gazdasági nehézségek és adottságok okán nem iparági, hanem **térségi klaszter** alapítását és létrehozását javaslom, amely képes a versenyben sikeres válaszokat adni. Egy létrehozásra kerülő klaszter együttműködés előnyei röviden összefoglalva:

- A földrajzi koncentráció és közös térségi érdekek megjelenítése.
- Specializált gazdasági szerveződésnek a klaszter dinamikus motorja.
- Térségi, azaz nem városi, a környező települések és a határmenti két ország települései és stakeholderek, potenciális tagok.
- Motorja és szervezője a helyi innovációnak.
- Egyszerűbb csatlakozás nagyvállalatok – helyi nagyprojektekhez (ZalaZone).
- Formális de nem túlformalizált – flexibilis és gyors működést jelent.
- Klaszteren belül verseny és kooperáció – kölcsönös együttműködést és hozzáadott értéket eredményez.
- Értéklánc alapú.
- Bottom-up (alulról) fejlesztési kultúrával.

A Letenye térségi klaszter a horvát partner települések és gazdasági szereplők bevonásával akár azonnal nemzetközi színen indulhat.

**Szükséges operatív lépések:** szereplők azonosítása, potenciális tagokkal a célrendszer egyeztetése, klaszter alapító és szabályzati dokumentumainak elkészítése, klaszter alapítása és működés beindítása. Klaszter speciális céljai Letenye település és vonzásának vonatkozásában: gazdasági szereplők összefogása, stratégiai feladatok érdekében egységes fellépés (lobby), közös képzési és HR rendszerek alakítása, innovációs folyamatok szervezése, közös arculat és megjelenés szervezése.

<b>Idősáv</b>	<b>Érdekcsoport</b>	<b>Felelős</b>	<b>Költsége</b>
2019. I félév megalapítás	Térség minden oktatási, állami és for profit szereplője	Önkormányzat	Elindítás és szervezés 500 e Ft, működtetés költsége modelltől függ

## 2. Városfejlesztési cég alapítása

Javasoljuk egy a megújuló és menedzselő önkormányzati attitűd mentén egy **városfejlesztési** non-profit Kft. alapítását, amely többes célrendszert képes megvalósítani. A cég létrehozása elsőként is üzenet értékű, mind a helyi lakosok és cégek, mind a potenciálisan a várossal partnerséget építő gazdasági szereplők számára. Igen! Letenye komolyan veszi a fejlesztési ügyeket. Az önkormányzat 100% tulajdonában megalapításra kerülő társaság egy fiatalos és dinamikus menedzsmenttel a teljes városfejlesztési és gazdaságfejlesztési program menedzselését segítheti és szervezheti.

### Tevékenységrendszer:

- **Kommunikáció** és kommunikáció menedzsment
- **Ipari park fejlesztése**
- **Klaszter ügynökség**
- **Coworking** ház tulajdonosaként annak működésének koordinálása
- **Befektetői** dokumentációs készítése és befektetői tárgyalások szervezése (lásd később)
- **Turizmus szervezése**

Az önkormányzat vezetésének felelve és beszámolva, de a helyi vállalkozások számára a **teljes transzparenciát** biztosítva megvalósítja a helyi **befektetői és fejlesztői ügyek egyablakos** kezelését.

<b>Idősáv</b>	<b>Érdekcsoport</b>	<b>Felelős</b>	<b>Költsége</b>
2019. év vége	Letenye önkormányzat, KKV-k	Önkormányzat	Cégalapítás 500 e Ft, menedzsment egy évre rezsivel egy fővel 9 millió Ft.

## 3. Befektető vonzás

A hazai és akár nemzetközi befektetők (Müller jó példa) megkövetelik a gyors és hatékony előkészítést és tájékoztatást. Javasoljuk egy új internetes aloldal fejlesztését és befektetői kézikönyv elkészítését Letenye településre.

**Elvárható és javasolt tartalom** (2020-tól, amikor a gazdaságfejlesztési program alap elemei már rendelkezésre állnak):

A/ Település általános bemutatása 1 oldal

B/ Infrastruktúra, Ipari park, Logisztika és közlekedés, elérhető közhálózatok 3 oldal

C/ HR és képzési helyzet, sikeres pilot programok 3 oldal

D/ Önkormányzat és Városfejlesztési cég szolgáltatásai 1 oldal

E/ Kooperációs gyakorlatok 1 oldal

F/ Térképek és mellékletek (kijánlítható telkek és csarnokok) 2 oldal

G/ Mérvadó helyi cégek bemutatása 1 oldal

Összesen 12 oldalban, röviden és grafikai tervezéssel megjelenő magyar-angol-német-horvát-orosz nyelvű anyag. A dokumentum évente frissítésre kerül.

#### 4. Iparágak fejlesztése és Ipari Park

Számba véve az ágazati és ipari lehetőségeket javaslatként megfogalmazható a globális trendek mentén hosszú távon a magas hozzáadott értéket képviselő **high-tech** iparágak telepítése és fejlesztése (nemzetközi 50-80 km befektetői lobbyval). Emellett fontos szerepet kaphat a meglévő adottságok mentén a faipar, faanyag feldolgozása (brikett és faszén), amely a nem szakképzett munkaerő felszívását is eredményezi. Akár a fejlesztésre kerülő ipari park, akár önkormányzati tulajdonú ki nem használt ingatlanon is lehet fejlesztést végezni, önkormányzati és/vagy magántulajdonú gyárkapacitás teremtésével.

Az élelmiszeripar globális trendjei mentén a **helyi termelők, helyi termékek rendszere felértékelődik**. Az agrárkamara és más agrár szakmai szervezetekkel együtt elindíthatók **termelői felkészítések** a **munkaigényesebb** termények bevezetésére (zöldségek és gyümölcs), illetve a kapcsolódó élelmiszeripari **kiegészítő szolgáltatások** helyi telepítésére, mint: **csomagolóüzem, hűtőházas raktározás és logisztika**. Ez a határon átnyúló módon és azonnal értelmezhető és jó **terményszerkezet meghatározással** az értelmetlen verseny is kizárható, **Letenye** lehet a **logisztikai és csomagoló bázisa** a helyi hazai és horvát és szlovén terményeknek. A hazai **szövetkezeti** rendszer és akár a „lazább” **klaszteresedés** is szervezhető a területen. Érdemes egy **termelők háza** fejlesztést indítani, ahol a helyi termelők heti rendszerességgel vásárt és akár szakmai bemutatókat tudnak szervezni.

Szükséges a meglévő **Ipari Park fejlesztése**, az önkormányzati tulajdonú telkek volumenének bővítése. Mivel az Ipari Park jelentős része a magántulajdonosok birtokában van, így a **város** tulajdonában levő **2ha terület** és az út másik oldalán **kisajátítással** megszerezhető szántóföldek a terjeszkedés lehetséges irányai. Lehetséges fejlesztési irány a **TOP forrásokból csarnokok és üzemegységek** építése későbbi bérbeadás céljából. Ezzel párhuzamosan a befektetői környezetet fejleszteni szükséges. Az Ipari Park fejlesztése mellett a meglévő cégek inkubálása, a változásokra történő felkészítése (nemzetközi folyamatok és trendek) is elsődleges fontosságú feladat. A létrehozásra kerülő városfejlesztési cég a jövőben a feladatot vállalni tudja.

Időszak	Érdekcsoport	Felelős	Költsége
2020. I. félév 2022-ig Ipari park bővítés és csarnok beruházások	Letenye önkormányzat, helyi és nem helyi KKV- k, külföldi cégek	Önkormányzat	2-3 millió Ft szakértői és grafikai/nyomda költség 1 MRD Ft két 600 nm csarnok építése és közmufejlesztésre
Agrár fejlesztések soft és hard elemek	Önkormányzat, Vállalkozások, termelők, lakosság	Önkormányzat	80-100 millió Ft rendszerépítés, 1-3 MRD Ft. üzemek és termelői központ építése

### 6.1.3. Menedzselő önkormányzat és közszolgáltatások

A pályázati programban az egyik tanulmány ezt a témát mélyen és komplexen feldolgozza. Amit Letenye esetében érdemes megjegyezni és leírni a városlakók bevonásának módszertana, egyfajta közösségi tervezés, illetve röviden a smart elveknek való megfeleltetés. A városüzemeltetés és a közszolgáltatások és energiaellátás SMART elveknek való megfeleltetése komplex stratégiai program, amelyben a közlekedésszervezéstől a hulladékszállításig szükséges új irányítási modellek és a szolgáltatások és infrastruktúra alakítása és fejlesztése. Ez Letenye település esetében egy teljes integrált rendszert tervezve 2-3 MRD Ft fejlesztési forrást igényel.

A település lakóinak bevonására megszervezhető egy ún. **közösségi tervező board**, amely minden települést érintő fejlesztési tervezetet társadalmasít és megadja a véleménynyilvánítás keretrendszerét.

## 1. Önkormányzat

Mindenképp szükséges a menedzselő típusú önkormányzati működés bevezetése, az önkormányzat és a testület fejlesztése. A saját tulajdonú városfejlesztési céggel az egyablakos ügyintézés megoldásra kerül. Feszített és pontos tervezés és annak hatékony megvalósítása szükséges. Az önfejlesztésben a best practice megismerése elsődleges, így más sikeres kisvárosokkal közös fórumok megszervezése feladat, így pl.: Bóly várossal.

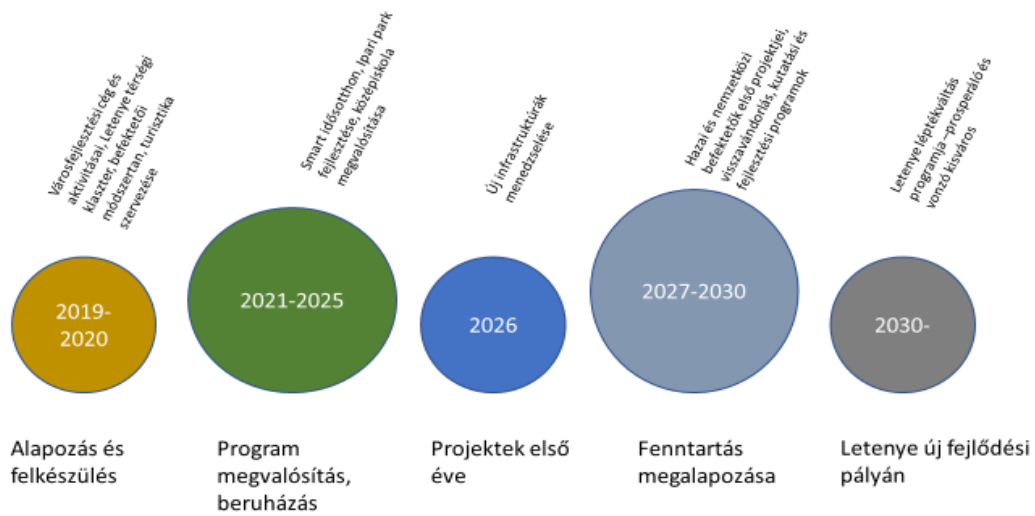
## 2. Aeging

A trendelemzések során az aeging kiemelten került bemutatásra, az elemzés során is már Letenyei konkrét javaslattal. Miután Letenye korfája a hazai átlag felett mutatja az előregedés tendenciákat és ez egy világszerte kiemelt terület javaslatot teszünk egy Letenyei magas színvonalú, **minősített Öregek Otthona** létrehozására. Az otthonban nemcsak az idősek számára nyújtott korrekt szolgáltatások és minőségi lakhatási körülmények, de az **Aeging kutatási tématerületei** közé tartozó vizsgálatok és kutatások is megvalósíthatóak. Amennyiben egy minta projekt kerül létrehozásra és kialakításra, úgy Letenye mint befogadó település egy világtrend egyik hazai kutatási központja is lehet, illetve a magas minőségű szolgáltatási központon keresztül az idősek egyik hazai „mekkája”, ahol **smart eszközökkel** (okosotthon) kialakított szocális otthonban élhetnek **magas minőségű életet**. Egy kutatási programot megszervezve akár nemzetközi láthatósága is lehet a településnek és bekapcsolódhat egyetemi kutatási hálózatok munkájába.

Idősáv	Érdekcsoport	Felelős	Költsége
2022.	Letenye önkormányzat, Egyetem(ek), Kormányzat	Önkormányzat	3-5 MRD Ft - mintaprojekt

#### 6.1.4. Idősáv

Az alábbi ábrában foglaljuk össze a kiemelt programokat és azok időbeli ütemezését.



A tervezet 2030-ig ütemezi a jelentősebb feladatokat. A 2019-2020/2021-ig tartó időszakban az előkészítések, rendszerszervezések elvégezhetők. Az új EU támogatási rendszer és a hazai forrásrendszer alkalmas lesz egyes projektek mellé támogatások illesztésére. Minden rendszer és azt kiegészítő építési beruházás fenntarthatóságát meg kell teremteni, Letenye nem bír el újraelosztási rendszert tőke/adóbevétel/működési finanszírozás nélkül. Vízióinkban Letenye 2030-tól már új fejlődési pályán mozog, megindul a fenntartható fejlődés és új és új üzleti – önkormányzati programok és projektek.



## 6.2. A fejlesztési program határon átnyúló lehetőségei

A letenyei gazdaságfejlesztési programban leírt tevékenységek egy része jól illeszthető a horvát (és akár szlovén) partner települések fejlesztési programjaihoz, illetve lehet közös metszeteket és tevékenységeket indítani és koordinálni.

### **Befektetésösztönzés**

A térség befektetést vonzó aktivitásai a határ túloldalán is értelmezhetők, az érintett települések határozott együttműködése alapján egy **50-80 km** sugarú körben is lehet egységes **befektetésösztönző** dokumentációt készíteni, építve a helyi adottságokra és a logisztikai együttműködésekre is. Nemzetközi szinten Letenye kevésbé értelmezhető, mint egy határokon átnyúló hatékonyan koordinált térségi szerveződés. Össze lehet kötni a meglévő ipari parkokat, a már működő vállalkozásokat (technológiai profilok és fejlesztési javaslatok átlátható rendszere). A programban a vállalkozások közötti együttműködések is dinamizálhatók, ösztönözhetők. **Tématerületek:** turizmus, élelmiszeripar és kiegészítő tevékenységek, faipar, magas hozzáadott értéket képviselő ipar.

### **Fiatalok megtartása, visszavándorlás**

A tervezett **coworking** iroda elindítása alacsony beruházási költséggel megteremthető és akár 2-3 horvát településen is egy „kvázi” **franchise** rendszerben menedzselhető. Így a fiatalok nemcsak a városaik aktivitását érzékelik, de lehetőség van új ötletek és projektek közös megvalósítására, az irodákban történő cserepartnerségekre.

Miután Letenye településen jelenleg nincs középiskola, így nemcsak egy középiskola alakítása merül fel programjavaslatként de emellett a meglévő **horvát** (akár szlovén) **partnervárosok képzési kapacitásait** (Prelog, Varazdin, Cakovec) is **össze kell kötni**. A duális szakképzésben rejlő lehetőségeket közösen lehet kiaknázni, az aktív-gyakorlati helyként működő cégeket más fejlesztési ügyekbe is be lehet vonni, össze lehet kötni.

### **Közszolgáltatások**

Minden jó gyakorlat fontos, akár a smart city elvek, akár más a közszolgáltatások rendszerét érintő tapasztalatról van szó. Érdemes a **települések között rendszeres szakmai fórumot** szervezni, vetésforgó rendszerben szervezve a helyszínt és témákat.

A Letenyére tervezett magas minőségű öregek otthona alkalmas lehet a határon túli magyar anyanyelvű idősek befogadására is, ez máris nem helyi, hanem nemzetközi „piacot” jelent az otthonnak.

### 6.3. Letenye jövője

A centrum és periféria viszonyrendszer, a nemzetközi technológiai trendek és azok gazdasági és társadalmi hatásai minden településre, vállalkozásra, egyénre jelentős nyomást jelentenek. Új és új fejlődési stratégiákat követel meg mindannyiunktól, amely stratégiák a kihívások komplexitásában kell hatást és eredményt elérjenek. A fenti rövid programjavaslat jelentős része akár önerőben megvalósítható, másik részéhez EU-s és állami forrásokat szükséges bevonni. A város el kell induljon az önkormányzat vezetésével egy megújító fejlődési pályán és akkor a többi szereplő követni fogja. Letenye lehet térség szervező erő, vannak hazai példák hasonló kistélepülések innovatív szerepvállalására. A jó példák és gyakorlatok megismerése mellett építeni kell a helyi adottságokra és fejlesztési lehetőségekre.

#### **A gazdaságfejlesztési program hatásai és további tevékenységei:**

A/ A nem megfelelően növekvő gazdasági teljesítmény **dinamizálható**, amennyiben a vállalkozásfejlesztésre koncentrálnunk, az új technológiai trendeknek megfelelően dinamizáljuk a város és a térség fejlesztési és befektetői politikáját és módszertanát.

B/ A hozzáadott értéket mutató és az **értéklánc** jelentős elemeiben szerepet vállaló vállalkozói és önkormányzati projektek a hatékonyság növelése mellett szinte minden gazdasági és társadalmi mutatóban **multiplikátor hatást** jelentenek.

C/ A város és 50-80 km körben a térség felkerül a hazai és **nemzetközi fejlesztési és befektetési térképre és kooperációs környezetbe**.

D/ Kialakul a város **új vonzó és fiatalos arculata**, amely csökkenti a fiatalok elvándorlását, megindítja a **munkaerő visszavándorlását**.

E/ Letenye a járási és határon túli önkormányzati vezetők számára **együttműködési fórumot biztosít 2019-től. Cél, a jó gyakorlat kiterjesztése minél több településre**.

G/ **A cél olyan önkormányzati, működési modell** elterjesztése és segítése, amely képes menedzselni a helyi gazdaságot, és **versenyképes környezetet** teremteni számára.

H/ Feltárjuk és bekapcsoljuk azokat a helyi **HR fejlesztési programokat** a járási és megyei aktivitások rendszerébe, amelyek **e célszegmens fejlesztését szolgálják**.

Bátor és aktív Letenye, letenyei polgárok és vállalkozások összefogásával új város épül, amely 2030-tól fenntartható és prosperáló pályán szolgálja a fiatalok és idősek, minden lakosának biztonságát, jövőbeni céljait.