

Barcsi Kistérség mikro- és kisvállalkozói fejlesztési programja

Készítette: Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány

2009. február – április

Tartalomjegyzék

	Oldalszám
Előszó	4
1. Helyzetelemzés, SWOT analízis	6
1.1. A kistérség néhány földrajzi jellemzője	6
1.2. A közlekedési hálózat	6
1.3. Foglalkoztatottság, munkanélküliség	7
1.4. Vállalkozások	8
1.5. A Barcsi Kistérség SWOT analízise	11
1.6. A Barcsi Kistérség mikro- és kisvállalkozói SWOT analízise	14
2. Célok kijelölése, prioritások meghatározása	16
2.1. Gazdaságfejlesztés	17
2.1.1. Befektetés ösztönzés	17
2.1.2. Technológiafejlesztés	18
2.1.3. Kereskedelemfejlesztés	19
2.1.4. Turisztikai szálláshelyek és szolgáltatások fejlesztése	20
2.1.5. Mezőgazdasági, fejlesztések	22
2.1.6. Beszállítói rendszer	22
2.1.7. Helyi mikro- és kisvállalkozások nagyobb arányú bevonása a helyi fejlesztésekbe és egyéb önkormányzati beszerzésekbe.	23
2.2. Humán erőforrás fejlesztés	23
2.2.1. Szakképzés és átképzés	23
2.2.2. Általános vállalkozói képzés	23
2.2.3. Vállalkozói tanácsadás, információszolgáltatás	24

3. Projektjavaslatok	25
3.1. Mikro-és kisvállalkozások működési feltételeit javító, fejlődésüket segítő projektjavaslatok	25
3.1.1. Inkubátorház létrehozása	25
3.1.2. Ipari Park bővítés	26
3.1.3. Vállalkozói Képzés	27
3.1.4. Vállalkozói tanácsadás	27
3.1.5. Közös magyar-horvát határmenti gazdaságfejlesztési stratégia	27
3.1.6. Mikro- és kisvállalkozói innovációs napok szervezése	27
3.1.7. Intenzív, kommunikáció-centrikus idege nyelvi tanfolyamok	28
3.1.8. Pályázatfigyelés	28
3.1.9. Projektgenerálás, projektmenedzselés	28
3.2. Mikro-és kisvállalkozások fejlesztését szolgáló projektjavaslatok	28
3.2.1. Turisztikai programcsomagok összeállítása	28
3.2.2. Vállalkozói turisztikai marketingakciók végrehajtása, reklámeszközök készítése	28
3.2.3. Falusi szálláshelyek kialakítás	29
3.2.4. Ifjúsági és sportszálló létesítése	29
3.2.5. „Helyi termékek boltja” létrehozása	29
3.2.6. Geotermikus energián alapuló növénytermesztés	30
3.2.7. Mezőgazdaság, erőgazdasági termékek feldolgozottsági szintjének emelése	30
4. Mikro- és kisvállalkozói fejlesztési program megvalósítása	30

Előszó

A Barcsi Többcélú Kistérségi Társulás az ÁROP-1.1.5/C jelű pályázati felhívás keretében nyert el pályázatot a „Barcsi Kistérség fejlesztési és együttműködési kapacitásának megerősítése” címmel. E projekt egyik eleme a kistérség mikro- és kisvállalkozási fejlesztési programjának kidolgozása. A Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány a program elkészítésére a beküldött árajánlat alapján kapott megbízást. A feladat alaptevékenységünkhöz közel áll. A Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítványt 1991-ben alapította Somogy megye közgyűlése, azzal a céllal, hogy a megyében működő mikro-, kis- és középvállalkozások működését segítse, erősítse. Kaposváron kívül megye két városban működtetünk állandó jelleggel vállalkozói irodát és további 3 városban tanácsadói tevékenységet folytatunk a vállalkozók érdekében, a könnyebb, gyorsabb és hatékonyabb tanácsadás, segítségnyújtás, s ügyintézés valamint a vállalkozók minél magasabb fokú kiszolgálása érdekében.

A Közalapítvány alapító okirat szerinti fő célkitűzései:

1. Somogy megye térségi méretű gazdaságfejlesztő programjának támogatása, a kis- és középvállalkozások létrejöttének és működésének segítésén keresztül.
2. Az SMVKK Somogy Megyei Központként működve elősegíteni mindazoknak az erőforrásoknak a megszerzését, amelyek a térség – Somogy megye – gazdasági fejlődését szolgálják.
3. Támogatja és befolyásolja a térség szakmai képzését, amellyel elsősorban a munkanélküliség enyhítését, a vállalkozások fejlődésének lehetőségeit segíti.
4. Együttműködik az önkormányzatokkal, a munkaügyi tanáccsal, munkaügyi központtal a településeken jelentkező munkanélküliség felszámolásában, elsősorban munkahely teremtő vállalkozások indításának és működésének segítségével.
5. Támogatja a térségben folyó tudományos munkát.
6. Ellátja a kis- és középvállalkozások támogatására létrehozott mikrohitel alap kezelési feladatait.

Barcsi irodánk révén 17 éve vagyunk jelen a kistérségi mikro- és kisvállalkozások hétköznapijaiban. Segítjük őket céljaik megvalósításában, problémáik enyhítésében.

Különösen fontosnak tartjuk e munkát ma, amikor az általános gazdasági válság hatására amúgy is hátrányos helyzetű kistérség hátrányos helyzetű vállalkozásai lényegesen nehezebb körülmények között kénytelenek gazdálkodni, mint eddig.

Munkánk során felhasználtuk az aktuális országos fejlesztési programok és a kistérségről az elmúlt évtizedben készült tanulmányok közül a következőket:

- Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007-2013)
- Dél-Dunántúli Operatív Program (2007-2013)
- Barcsi Kistérség Stratégiai Fejlesztési Programja (Kaposvári Egyetem ÁTK 2002)
- Barcsi Vállalkozási Övezet marketing programja (Megakom Kft 2006)
- Barcs és Térsége Vállalkozási Övezetnek a II. Nemzeti Fejlesztési Tervhez Kapcsolódó Fejlesztési Célú Programja (Megakom 2006)
- LHH Tervdokumentum és Projektcsomag (Kapos ITK KHT 2008)
- Rinya-Dráva Szövetség Vidékfejlesztési Stratégiája (Rinya-Dráva Szövetség 2008.)

A program illeszkedik továbbá az EX Ante Kft-nek a pályázati projekt keretében elvégzett munkájához.

A feladat elvégzésében elsősorban a Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány és a KSH adatbázisait használtuk fel. Több esetben azonban a forrás megjelölése mellett hivatkozunk az említett tanulmányokra is.

A munka módszertana a következő:

1. Helyzetelemzés, SWOT analízis

A helyzetelemzés nehézségét az adja, hogy a munka indítása és zárása között a magyar gazdaságban lavinaszerű romlás következett be. Így a vizsgált 2000 utáni évek és a záró 2009. április hónapok között olyan mértékű eltérés van, amiket kistérségi

szinten még a KSH sem tudott lekövetni. Az utolsó kistérségi szintű adatbázis 2007-re vonatkozik. Egyes következtetéseinknél ezért az országos tendenciákból indultunk ki.

2. Célrendszer felállítása, prioritások

Olyan célokat határoztunk meg, amelyek átfogóak és középtávúak. A tanulmány fő célja a 2009-2013-as időszakban kívánatos program megalkotása.

3. Projektjavaslatok

1. Helyzetelemzés, SWOT analízis

A mikro- és kisvállalkozói fejlesztés program szempontjából fontos területek vizsgálatát tartalmazza az anyag.

1.1. A kistérség néhány földrajzi jellemzője

A Barcsi Kistérség a Dél-Dunántúli régióban, Somogy megyében található. Délről a Dráva folyó, azon túl a horvátországi Virovitica-Podravka megye határolja. A magyarországi oldalon határos Baranya megyével, valamint a Somogy megyei Nagyatádi és Csurgói Kistérségekkel.

Lakóinak száma: 25.407 fő (KSH, 2007.) A következő 26 település tartozik hozzá:

Barcs, Bélavár, Bolhó, Csokonyavisonta, Darány, Homokszentgyörgy, Kálmánca, Rinyaújlak, Szulok, Vízvár, Heresznye, Babócsa, Somogyaracs, Péterhida, Komlósd, Rinyaújnép, Drávagárdony, Drávatamási, Kastélyosdombó, Istvándi, Lad, Patosfa, Lakócsa, Potony, Tótújfalu, Szentborbás.

A kistérség egyetlen városa, egyben a kistérség központja a 11.930 lakosú Barcs. Itt található a kistérségi szintű intézmények, ide koncentrálódnak az iskolák és a vállalkozások is. A kistelepülések döntő része 1000 fő alatti lakosságszámmal rendelkezik.

1.2. Közlekedési hálózat

A kistérség, mint határövezet a rendszerváltás előtt részlegesen elzárt volt. Közúthálózata azóta is fejletlen, noha itt végződik a 6-os számú főközlekedési út és itt kezdődik 68-as számú főút is. Közúton Budapest 260 km, ami kb. 3 órás autózással érhető el. A legközelebbi autópálya (M7) a kistérségtől kb. 90 km-re van. A közúti közlekedés terén

csekély mértékű javulás várható a 6-os és a 68-as számú utak következő évtized első éveiben várható megerősítésével, szélesítésével, egyes településeken az elkerülő utak megépítésével és az új nyomvonalú M6-os autópálya Pécsig történő kiépítésével. Horvátország irányába jelentős javulást jelent a 2009 április 2011 február között megépítésre kerülő Terezino Polje (Barcsi Határátkelő – Zágráb közötti autópálya). A vasúti közlekedés az elmúlt évtizedekben egyértelműen visszafejlődött. Barcs néhány évtizede vasúti csomópont volt, mára már csak a Pécs – Nagykanizsa szárnyvonal maradt meg. Ez a vonal a kistérség több települése számára jelent közlekedési lehetőséget. Vasúton, minimum egy átszállással a főváros 3 és fél – 4 és fél óra alatt érhető el. A kistérségben a tömegközlekedést alapvetően az autóbuszos közlekedés biztosítja. Légi úton a kistérség szintén nehezen érhető el. A Ferihegyi repülőtér 280 km-re, a Zágrábi Nemzetközi Repülőtér 160 km-re, a Sármelléki időszakos repülőtér 100 km-re található.

1.3. Foglalkoztatottság, munkanélküliség

A Barcsi Kistérség foglalkoztatási mutatói fokozatosan romlanak. A Dél-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ Barcsi Kistérségi nyilvántartása szerint 2008 júliusában, a Barcsi Kistérségben a nyilvántartott álláskeresők száma 2698 fő volt (Dél-Dunántúli Regionális Munkaügyi Központ: Tájékoztató Barcs és térsége foglalkoztatási, munkanélküliségi helyzetéről, 2008. szeptember), amely az előző év ugyanezen időszakához képest 6,3%-os, 160 fős növekedést jelent. A nyilvántartott álláskeresők gazdaságilag aktív népességhez viszonyított aránya 2008 júliusában 23,8%. A növekedés tehát 2,4%-os. Különösen szomorú, hogy az összes nyilvántartott álláskereső 11,8%-a pályakezdő álláskereső. Rendkívül magas, 36,2%-os a tartósan, azaz egy évnél régebben, megszakítás nélküli álláskeresők aránya. A Munkaügyi Központ számítási metodikája csak a nyilvántartott álláskeresőket rögzíti. A nyilvántartott álláskeresők 55,9%-a férfi, 44,1%-a nő. A későbbi elhelyezkedés egyik gátja a megfelelő iskolai végzettség hiánya. A kistérségben nyilvántartott álláskeresők 51,8%-a maximum 8 általános iskolai végzettséggel rendelkezik, tehát csak segédmunkára vagy betanított munkára alkalmas. Szintén problematikus, hogy az álláskereső szakmunkások (nyilvántartott álláskeresők 33,7%-a) elsőprő hányada hagyományos, nehezen konvertálható, nem piacképes, 15-30 éve megszerzett szakmával rendelkezik. A nyilvántartott álláskeresők korösszetétele a 21-

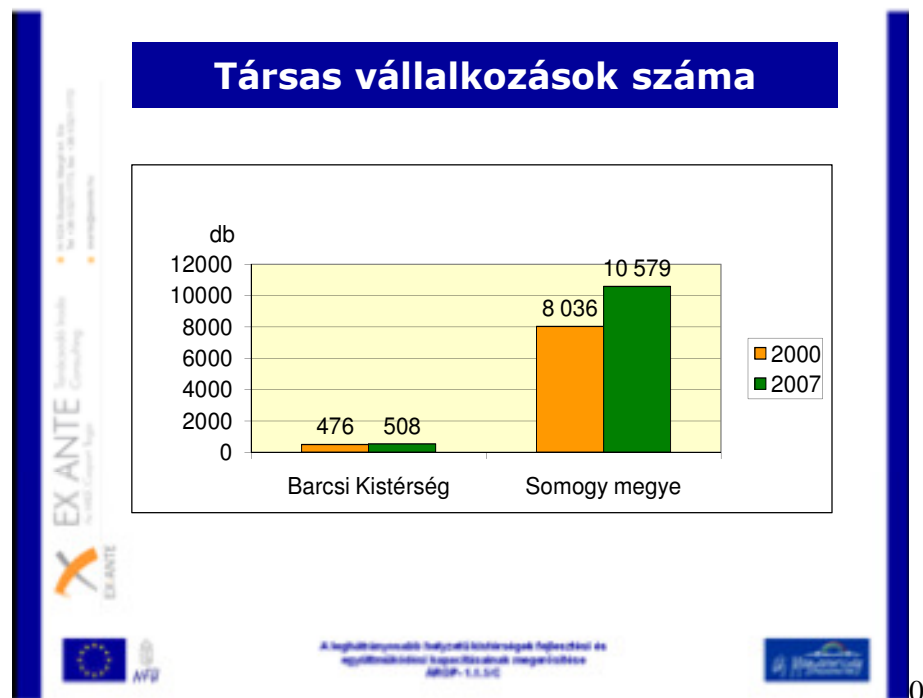
60 év közötti korosztályon belül hozzávetőlegesen egyenletes eloszlású, 11% és 14,5% közötti értékekkel.

A valóságban a munkaerőpiacról kimaradt, gazdaságilag aktív népességhez tartozók száma becslések szerint a nyilvántartott álláskeresőket számát 25-40%-kal meghaladja.

1.4. Vállalkozások

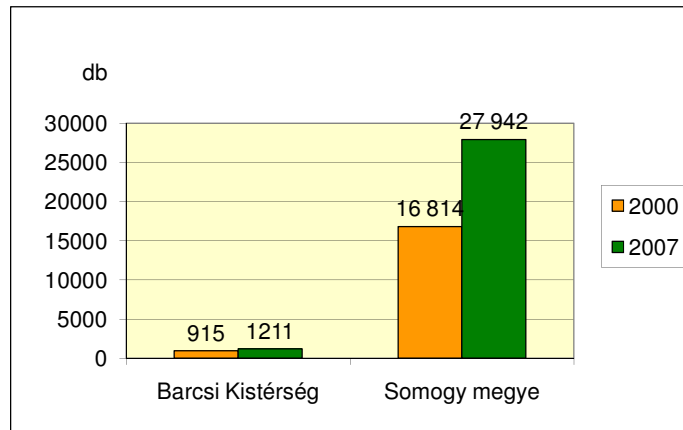
A kistérségben a vállalkozási sűrűség (1000 lakosra jutó működő vállalkozások száma) az országos és a megyei átlagot sem éri el. A vállalkozássűrűség 2005-ben országosan 70, Somogy megyében 61, a Barcsi Kistérségben 49 (KSH).

A regisztrált vállalkozások száma 2000-2007 között az országos és a megyei átlag alatti növekedést produkálta.



Forrás: Ex Ante Kft 2009

Egyéni vállalkozások száma

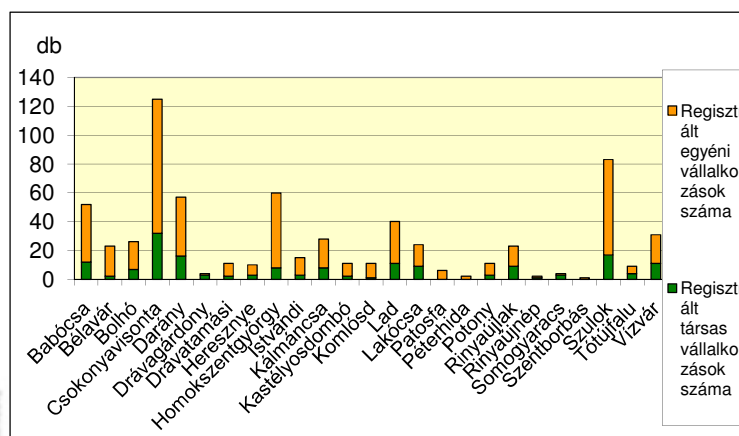


Forrás:

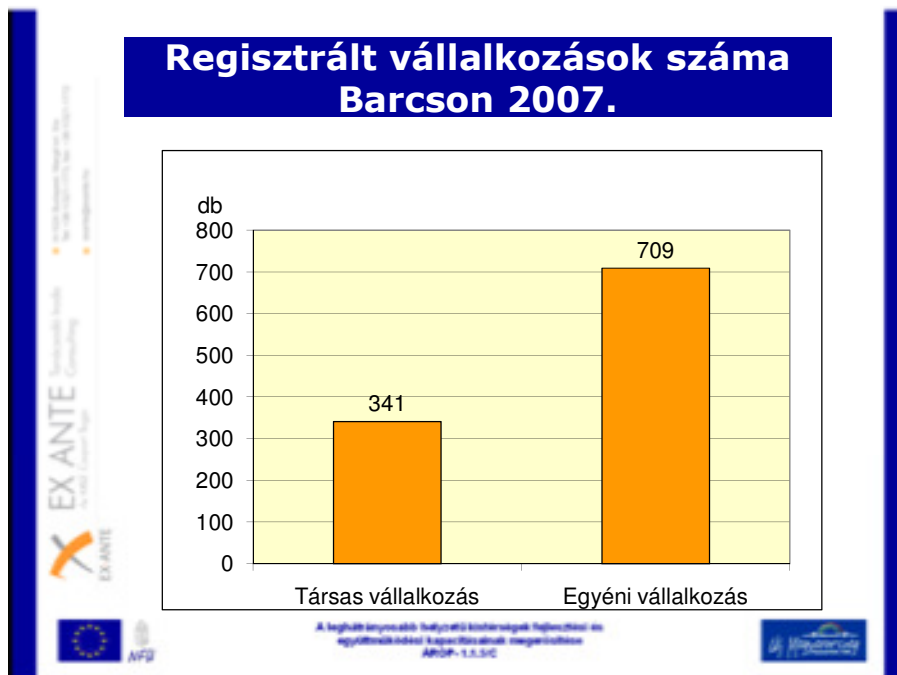
Ex Ante Kft 2009

A Kistérségen belül a településenkénti regisztrált vállalkozók száma erősen differenciált.

Regisztrált vállalkozások száma 2007

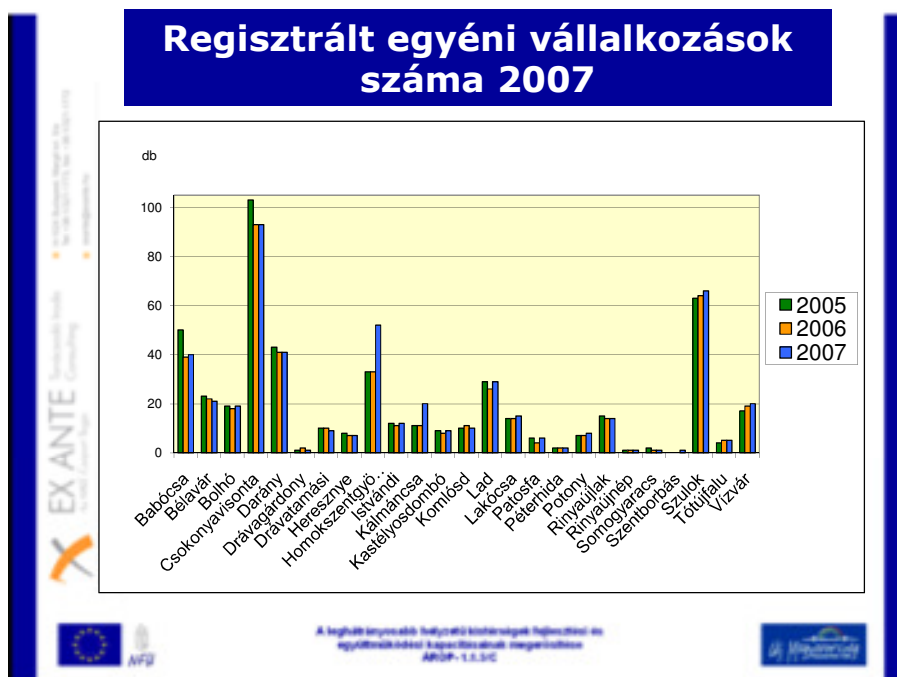


Forrás: Ex Ante Kft 2009



Forrás: Ex Ante Kft 2009

A vállalkozások száma a kistérségben 2005-2007 között kismértékben csökkent.



Forrás: Ex Ante Kft 2009

[illegible]

A kistérségben jelenleg statisztikai értelemben vett nagy vállalkozás nem található. A működő vállalkozásokon belül jelentős, közel 70%-os az egyéni vállalkozók aránya. (KSH)

Erősségek:

- Jó mezőgazdasági adottságok. A kistérség tudatosan jó mezőgazdasági adottságokkal rendelkezik. A magas színvonalú állattenyésztésnek és növénytermesztésnek egyaránt hagyományai vannak.
- Duna-Dráva Nemzeti Park. A kistérség jelentős hányada része a Duna-Dráva Nemzeti Parknak. Az érintett természeti értékek komoly turisztikai vonzerőt jelentenek
- Dráva folyó. A Dráva folyó a kistérség kimagasló turisztikai vonzereje. A Duna-Dráva Nemzeti Park biztosította keretek között a vízi turizmus, a személyhajózás valamint a horgászturizmus egyaránt jellemző.
- Gyógyfürdők. A Barcsi Gyógyfürdő és Rekreációs Központ három éves története igazolta a vele kapcsolatos elvárásokat. A Csokonyavisontai Termálfürdő a kistérség

legréggebbi melegvizes fürdője. A babócsai és a szuloki termálfürdők a települések számára évtizedekig a fejlődés egyik lehetséges irányát jelentették.

- Közúti határátkelőhely. A barcsi közúti határátkelőt 2006-ban újjátették fel, ma az Európa Unió egyik külső,
- Schengeni határáként üzemel.
- Nagyszámú a munkaerőpiacra visszavezethető szabad munkaerő. Az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliség miatt a szabad, a munkaerőpiacra visszavezethető álláskeresők száma is magas.
- Barnamezős ipari területek. Elsősorban rendszerváltás előtti időkben működő volt iparvállalatok telephelyei ma is használható infrastruktúrát jelentenek a betelepülő vállalkozások számára.
- Kedvező lakossági korösszetétel. A térségben a fiatalok aránya meghaladja az országos átlagot.

Gyengeségek:

- Magas munkanélküliség. Az alacsony foglalkoztatás az egyik oka a kistérségi GDP alacsony szintjének.
- Alacsony iskolai végzettség a munkanélkülieknél. Az alacsony iskolai végzettség nehezíti az elhelyezkedést.
- Képzett fiatalok nagyszámú elvándorlása. Óriási probléma, hogy a képzett fiatalok nem, vagy alig találnak képzettségüknek megfelelő munkát a kistérségben.
- Korszerűtlen iparszerkezet. A korszerűtlen iparszerkezet nehezíti a vállalkozások fejlődését és rontja piaci pozícióikat.
- Alacsony vállalkozói hajlandóság. A relatíve kevés vállalkozó egyben alacsony GDP-t és magas munkanélküliséget is eredményez.
- Fejletlen közúthálózat. Ennek következtében a beszállítói rendszer kiépítése miatt oly fontos nagyvállalkozás betelepítése is várat magára.
- Kedvezőtlen településszerkezet. Az aprófalvas szerkezet gátolja a falvak gazdasági fejlődését.

- Elaprózódott mezőgazdasági birtokszerkezet. Több gazdaság a hatékonyság szerinti minimális üzemméretet sem éri el.
- Megszűnt horvát bevásárló turizmus. Barcs 10 évvel ezelőtt még kereskedő város volt. Ma már általánossá váltak az üzletbezárások.
- Nagyvállalat hiánya. Egyrészt a foglalkoztatás, másrészt a térségi GDP, harmadrészt pedig a kis- és mikrovállalkozások számára fontos beszállítói rendszer kialakítása miatt lenne lényeges.
- Tőkehiány a mikro-és kisvállalkozásoknál. Nehezíti a működést és a fejlesztéseket egyaránt.
- Nem mikrovállalkozó barát pályázati rendszer. Korlátozottan férnek a fejlesztési pénzekhez a kis- és mikrovállalkozások. A leghátrányosabb kistérségek mikrovállalkozásai számára kiírt GOP-os pályázatokból a Barcsi Kistérség mikrovállalkozásait a pályázati kiírás kizárja az alacsony népsűrűség miatt.
- Jelentős a kényszervállalkozók aránya a KKV szektorban, alacsonyak a jövedelmek. Ennek következtében a szolgáltatások színvonala alacsony, a kereskedelemé pedig a 10 évvel ezelőttihez képest jelentősen romlott.

Lehetőségek:

- Logisztikai központ lehetősége a kedvező földrajzi feltételek miatt. A kistérség fellendülését eredményezheti, hiszen általa szélesedhetnek a gazdasági kapcsolatok.
- Idegenforgalom, elsősorban vízi- és termálturizmus, wellness- és gyógyturizmus, falusi és ökoturizmus. A turizmus a kistérség egyik kitörési pontja lehet, ami számtalan lehetőséget jelent a kkv szektor számára.
- EU-s fejlesztési források kihasználása. Amennyiben az Európa Uniós fejlesztési források nagyobb hányadát tudják a vállalkozások igénybe venni, jelentősen megerősödhetnek.
- Meglevő ipari vállalkozások megerősödése. Fejlődésük a térségi GDP és vásárlóerő növekedését és a beszállítói hálózatok erősödését jelentené.

- Termálvízen alapuló növénytermesztés. A kistérségben versenyképesen termelhetők a termálvizek felhasználása segítségével a különféle növénykultúrák.
- Biotermesztés. Feltétele a biotermékek piacának alapos ismerete.
- Gyorsforgalmi autóutak kialakítása. Enyhítheti az autópályák hiányát, segítheti a befektetők betelepítését.
- Horvátország EU-s csatlakozása. Erősítheti a gazdasági kapcsolatokat a két ország mikro-, kis- és középvállalkozásai között.
- A Zágráb - Terezino Polje (Barcsi határ) autópálya megépítése. Az építés megkezdődött, tervezett befejezési határideje 2011 február.

Veszélyek:

- Térség gazdasági lemaradása. Tartósan megnehezítené a térség lakóinak életét.
- Fejlesztési források elapadása. A mikro-, kis és középvállalkozói szektor egy része ellehetetlenülne, a másik része gazdaságilag megtorpanna.
- Meglevő vállalkozások piacának beszűkülése. Romlana az érintettek gazdasági helyzete és közvetve a környezetüké is.
- Munkanélküliség növekedése, szociális válság. Társadalmilag a kistérség lecsúszna.
- Térség általános elszegényedése. A Barcsi Kistérség helyzete tovább romlana.
- Termál- és gyógyturizmus regionális túlkínálata. Csökkentené a bennük rejlő gazdasági potenciál.

1.6. A Barcsi Kistérség mikro- és kisvállalkozói SWOT analízise:

Erősségek:

- A vállalkozások között jelentős számú a több mint egy évtizedes múlttal és stabil piaci háttérrel rendelkező kisvállalkozás.
- Határmentiség, működő horvát vállalkozói kapcsolatok.
- Továbbképzésre alkalmas nagyszámú munkaerő.

- Erős lokálpatriotizmus, helyi identitástudat.
- A horvát bevásárló turizmus következtében jelentős a gazdaságba visszaforgatható tőke egyes vállalkozásoknál.
- Vállalkozói összefogás igénye.

Gyengeségek:

- Alacsony vállalkozói hajlandóság.
- Gyenge innovációs képesség a mikrovállalkozásoknál.
- Kiterjedt piaci kapcsolatok hiánya.
- Beszállítói rendszer hiánya.
- Nagyvállalkozások hiánya
- Információ hiánya.
- Tőkehiány, saját fejlesztési forráshiány a vállalkozások jelentős részénél.
- Nem mikrovállalkozás-barát pályázati rendszer.
- Alacsonyak a jövedelmek, magas a minimálbéren bejelentett egyéni vállalkozók aránya.
- Jelentős a kényszervállalkozók aránya.
- Szakképzett munkaerő szűkössége.

Lehetőségek:

- Gyors ütemben fejlődő vízi-, termál- és falusi turizmus.
- Folyamatosan fejlődő infrastruktúra Barcson.
- Elsősorban a barcsi városvezetés folyamatos erőfeszítései egy vagy több nagy befektető betelepítése érdekében.
- Az épülő négycsillagos szálloda és panzió adta kisvállalkozói üzleti kapcsolatok.
- Termálvízen alapuló növénytermesztés, és biotermesztés.
- Horvátországi határmenti vállalkozói kapcsolatok erősödése.

- Piacképes termékprofil kialakítása.
- A vállalkozói képzettségi szint növelése.
- Vállalkozások szükséges információkkal történő intézményesített ellátása.
- A Zágráb - Terezino Polje (Barcsi határ) közötti autópálya megépítése

Veszélyek:

- Meglévő piacok beszűkülése
- Fejlesztési források elapadása
- A kistérség gazdasági leszakadása
- Szakemberek elvándorlása

2. Célok kijelölése, prioritások meghatározása

Célok	2.1. Gazdaságfejlesztés	2.2. Humán erőforrás fejlesztés
Prioritások	2.1.1. Befektetés ösztönzés 2.1.2. Technológiafejlesztés 2.1.3. Kereskedelemfejlesztés 2.1.4. Turisztikai szálláshelyek valamint szolgáltatások fejlesztése 2.1.5. Mezőgazdasági fejlesztések 2.1.6. Beszállítói rendszer kialakítása 2.1.7. Helyi mikro- és kisvállalkozások nagyobb arányú bevonása a helyi fejlesztésekbe és egyéb önkormányzati beszerzésekbe.	2.2.1. Szakképzés és átképzés 2.2.2. Általános vállalkozó képzés 2.2.3. Vállalkozói tanácsadás, információs szolgálat

A Barcsi Kistérség kis- és mikrovállalkozói részére készített fejlesztési program keretében két célt határoztunk meg. Mindkét cél illeszkedik az Előszóban nevesített kistérségi fejlesztési dokumentumokhoz valamint az Új Magyarország Fejlesztési Tervhez, az Új Magyarország Vidékfejlesztési Programhoz és a Dél-Dunántúli Operatív Programhoz.

A gazdaságfejlesztés, mint cél megjelenése a programban tükrözi a kistérség jelenlegi gazdasági helyzetét. A kistérségi gazdaságfejlesztés, mint célterület tehát megfogalmazásra kerül az említett egyéb tanulmányokban is. A jelenlegi tárgyalási mód azonban részben eltér az eddiektől. Közvetlenül a mikro-, és kisvállalkozások fejlesztése szempontjából kerül kifejtésre a téma, és csak ahol nélkülözhetetlen, ott kapcsolódik közvetve a gazdaságfejlesztés egyéb területeihez.

A humáninfrastruktúra fejlesztés, a humán erőforrás fejlesztés, mint célterület az embert helyezi a középpontba. A képzett vállalkozó, a menedzsment és az alkalmazottak kulcsfontosságú szereplői a modern piacképes vállalkozásnak.

2.1. Gazdaságfejlesztés

2.1.1. Befektetés ösztönzés

A befektetés ösztönzés eredménye elsősorban a kistérséget eddig elkerülő, termék előállításal foglalkozó nagyvállalkozás (nagyvállalkozások) betelepülése kell, hogy legyen. Ebben a formában nem tipikus mikro- és kisvállalkozási stratégiai elem, viszont jelentősen befolyásolhatja (javíthatja) a mikro- és kisvállalkozások gazdasági helyzetét. A nagyvállalkozás piacot biztosíthat számukra, megteremtve a beszállítói hálózatát, és serkenti a kisvállalkozói innovációt. Termelő és szolgáltató mikro- és kisvállalkozások egyaránt élvezhetik e rendszer hasznát.

A befektetés ösztönzés főbb elemei a következők:

- A Vállalkozási Övezeti rendszer újjáélesztése, a tervezett kedvezményrendszer (központi adókedvezmények, foglalkoztatási kedvezmények, pályázati kedvezmények) életbeléptetése.
- Helyi adókedvezmények biztosítása

- A Barcsi Kistérséget bemutató marketing szemléletű komplex befektetői anyag elkészítése (beleértve a zöldmezős és barnamezős befektetési lehetőségeket is).
- Önálló kistérségi arculat megteremtése és promóciós eszközök kidolgozása.
- A meglévő ipari park fejlesztése, a tartalékterület bevonása és infrastruktúrájának elkészítése.

A jól működő befektetés ösztönzés nem csak a nagyvállalkozások érdeklődését kelti fel a kistérség iránt, de a helyi vállalkozásoknál szunnyadó tőkét is segíti bevonni a gazdaságba. Ezzel is fejlesztési forrásokat biztosít tehát a vállalkozások számára. Racionális alternatívát jelent a helyi látens tőke felhasználására, befektetésére.

2.1.2. Technológiafejlesztés

Piacképes terméket általában csak fejlett, korszerű technológiával lehet előállítani. Biztosítani kell a mikro- és kisvállalkozások számára a technológiai váltsáshoz, fejlesztéshez szükséges forrásokat. Segíteni kell őket a forrásokhoz való hozzáférésben, és biztosítani kell számukra az e téren szükséges információkhoz való hozzáférést is. A fejlesztési források lehetnek támogatások, illetve kedvezményes hitelek.

A jelenleg elérhető és a következő években várható főbb - a célcsoport számára igénybe vehető – technológiafejlesztési pályázati források az alábbiak:

- GOP-2009-1.3.1/A Vállalati innováció támogatása
- GOP-2009-1.3.3. Vállalkozások technológiai innovációjának ösztönzése tartós beszállítóvá válás, vagy státusz megerősítése érdekében
- GOP-2009-2.1.1./A Mikro-, és kisvállalkozások technológiai fejlesztése
- GOP-2009-2.1.1./C Komplex vállalati technológia fejlesztése
- DDOP-2009-1.1.1/D Telephelyfejlesztés
- UMVP I-es tengely A minőség és a hozzáadott érték növelése a mező- és erdőgazdaságban, valamint az élelmiszer feldolgozásban
- UMVP III-as tengely Mikro- és kisvállalkozás fejlesztés
- UMVP III-as tengely Falusi turizmus fejlesztés

- LEADER vidékfejlesztési program
- OFA vállalkozásfejlesztési program
- DDRMK munkahelyteremtő pályázati lehetőségek

A célcsoport számára elérhető jelentősebb kedvezményes hitelforrások a következők:

- GOP-2007-4.1./A Országos Mikrohitel Alap- mikrohitel
- GOP-2007-4.1./A Új Magyarország Mikrohitel Program- mikrohitel
- GOP-2008-4.1./C Új Magyarország kis- és középvállalkozói hitelprogram
- Széchenyi Kártya

2.1.3. Kereskedelemfejlesztés

A célcsoport piaci ismeretei hiányosak. A ráfordított költségek tekintetében, általánosan elfogadott gyakorlat a maradékelven végrehajtott piackutatás. A kereskedelemfejlesztési eszközök a termékek, tevékenységek piac által történő megismerését szolgálják.

A Barcsi Kistérség mikro- és kisvállalkozásai számára célszerű és javasolt kereskedelemfejlesztés főbb elemei a következők:

- Részvétel a Barcsi Nemzetközi Vásáron. A vásár minden évben jó lehetőséget biztosít a célcsoport számára tevékenységük és termékeik megismertetésére.
- Részvétel a VIRO EXPO-n. A virovitcai vásár kiváló alkalmat teremt a horvátországi üzleti kapcsolatok kiépítésére.
- Részvétel egyéb országos és nemzetközi szakvásárokon. Ezekre különböző kiíróknál támogatás pályázható (FVM AMC, , Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara, ITDH stb.).
- Megfelelő színvonalú prospektus, katalógus, DVD vagy honlap készítése, igény szerint magyar és egy-két idegen nyelven. Megszerezhető támogatások segítségével a saját forrás igény számottevően csökkenthető.
- Kereskedelmi missziókon való részvétel. A Somogy Megyei Vállalkozói Központ valamint a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara egyaránt szervez üzletember találkozókat a vállalkozói kapcsolatok kialakítása, megerősítése érdekében.

- Vállalkozói marketingeszközök (arculat, imázs, csomagolás, design, reklámtevékenység, értékesítés ösztönzési tevékenység, PR stb.) alkalmazása.

2.1.4. Turisztikai szálláshelyek és szolgáltatások fejlesztése

A turisztika kiemelt célterülete a Barcsi Kistérséggel kapcsolatos fejlesztési programoknak és tanulmányoknak. A kistérség a Dráva mentén helyezkedik el. A Dráva az ország legtisztább folyója, flórája és faunája Európában egyedülálló. A Dráva folyón sétahajók üzemelnek, és tavasztól őszig kenuutárak biztosítják a vízi turizmus kedvelői számára a vízi sport lehetőségét.

A Dráván és holtágain a horgászturizmus is jelentős.

Termálvizek tekintetében a kistérség rendkívül gazdag. Barcson gyógyvíz, Csokonyavisontán, Babócsán és Szulokban termálvíz található. A gyógyvíz és a termálvizek folyamatos szálláshelyfejlesztést indukálnak. Barcson a közeljövőben három jelentős szálláshelyfejlesztési projektet terveznek: A Hotel Laguna néven épülő négycsillagos világszínvonalú szálloda mellett a gyógyfürdőhöz kapcsolódó panzió és kemping beruházás is megkezdődik.

A kistérség tipikus rurális kistérség, a falvakban jelentős a falusi turizmus, és több helyen fellelhető az ökoturizmus is.

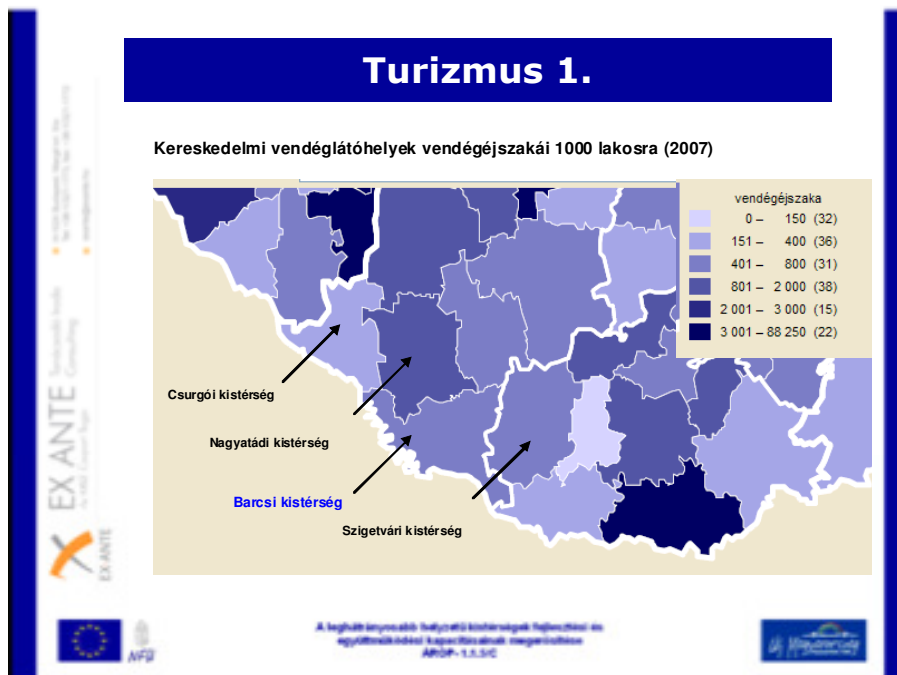
A Dráva mente erdősültsége az országos átlagot meghaladja, így a vadászturizmusnak is komoly hagyományai vannak.

A Duna-Dráva Nemzeti Park is számos lehetőséget biztosít a szelíd turizmus kedvelőinek. (Kerékpárutak – kerékpárturizmus, botanikusok, ornitológusok szakmai útja, kutatások stb.). Az elmúlt évtizedben erőteljes fejlődést mutat a kistérségben a lovas turizmus is.

A turizmusfejlesztés a következő lehetőségeket kínálja a térség mikro-, és kisvállalkozásai számára:

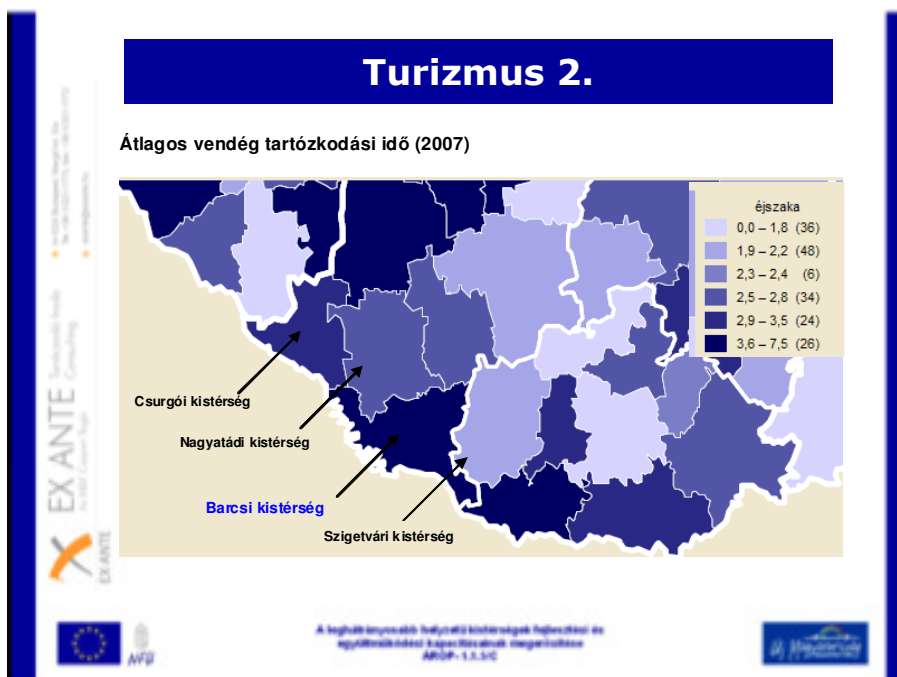
- Szálláshelyek kialakítása, bővítése:

Jelenleg Barcson és a falvakban is (Csokonyavisonta kivételével) szűkösen mondható a kereskedelmi szálláshely ellátottság. A Barcsi Kistérségben a kereskedelmi szálláshelyeken töltött vendégéjszakák száma növekvő tendencia mellett is átlagosnak tekinthető a Dél-Dunántúli kistérségek között.



Forrás: Ex-Ante Kft 2009

A szálláshelybővítés indokoltságát igazolja az is, hogy a Dél-Dunántúli kistérségek között az egy szálláshelyen töltött átlagos vendégtartózkodási idő a Balaton melléki kistérségekhez hasonló magas értéket mutat a Barcsi Kistérségben is.



Forrás: Ex-Ante Kft 2009

- **Turisztikai eszközfejlesztés, infrastruktúrafejlesztés:**

Az eszköz és infrastruktúrafejlesztés eredményeként bővülő szolgáltatások jönnek létre, és a meglévő szolgáltatások színvonala emelkedik.

- **Turisztikai szolgáltatásfejlesztés:**

A szolgáltatások bővítése lehetővé teszi a vendégek komplexebb kiszolgálását, a vendégforgalom növekedését.

- **Turisztikai desztináció menedzsment (TDM) létrehozása:**

Nem közvetlenül mikro- és kisvállalkozói prioritás, de létrehozása lényegesen javítja a turizmusban tevékenykedő vállalkozások működési feltételeit, és információkkal való ellátását.

2.1.5. Mezőgazdasági fejlesztések

A kistérség mezőgazdasági fejlesztési stratégiáját a kistérség SAPARD programja részletesen tartalmazza. A mikro- és kisvállalkozások szempontjából a hagyományos mezőgazdasági tevékenységek mellett célszerű a kistérség ökológiai adottságait is kihasználni. Erre alapozva önálló arculatot kaphat a kistérség. Az ökológiai adottságok figyelembevételével történő termelés lehetőséget teremt az agráriumban működő mikro- és kisvállalkozások számára az átlagot meghaladó fejlődéshez.

2.1.6. Beszállítói rendszer

A beszállítói rendszer fontossága a befektetés ösztönzés keretében már részben tárgyalásra került. A nagyvállalkozási aspektus mellett azonban értelmezhető a jelenlegi, nagyvállalkozás nélküli keretek között is. A beszállítói rendszer kialakítható a meglévő mikro- kis- és középvállalkozások között is. A vállalkozások horizontális és vertikális kapcsolatainak kölcsönös előnyökön nyugvó kialakítása és erősítése a helyi gazdaság fejlődését szolgálja. Az együttműködő helyi mikro-, kis- és középvállalkozások kommunikációja hatékonyabb, mint az egymástól távol levő, sokszor ismeretlen üzleti partnerek kommunikációja.

2.1.7. Helyi mikro- és kisvállalkozások nagyobb arányú bevonása a helyi fejlesztésekbe és egyéb önkormányzati beszerzésekbe

Jogos igény a helyi vállalkozások részéről, hogy a kistérségi beruházások megvalósításában, mint vállalkozók kapjanak több munkalehetőséget. A helyi vállalkozások összefogásával készülő helyi beruházások munkát és jövedelmet biztosítanak a vállalkozásoknak, adóbevételeket jelentenek az önkormányzatoknak. Ezen kívül növelik a helyi szereplők identitástudatát is.

A helyi önkormányzati fejlesztések és az intézményrendszer beszerzései munkát, piacot és megélhetést jelenthetnek a helyi mikro- és kisvállalkozásoknak. A közbeszerzési törvény 2009. évi változása több lehetőséget biztosít erre az eddigiekhez képest.

2.2. Humánerőforrás fejlesztés

2.2.1. Szakképzés és átképzés

A szakképzés és átképzések iránya és minősége meghatározza a mikro-, és kisvállalkozások által alkalmazható munkaerő minőségét. A Barcsi Kistérségben a szakképzés irányait és a mikro-és kisvállalkozó munkaadók (és a közép vállalkozó munkaadók) szakképzési igényeit jobban össze kell hangolni. Jelenleg a kiugró munkanélküliségi adatok mellett egyes szakmákban nem találunk a munkaadók megfelelő szaktudással rendelkező álláskereső szakembert. (Pl.: lakatos, hegesztő stb.)

A szakképzés fontossága nem csak a célcsoport számára fontos, de a közvetve a célcsoport lehetőségeit is erősen befolyásolja.

2.2.2 Általános vállalkozói képzés

A kistérségi mikro-, és kisvállalkozások körében jelentős az úgynevezett kényszervállalkozók aránya. Többségükre jellemző, hogy szakmájukat ugyan ismerik, de a „vállalkozás” lényegével nincsenek tisztában. Ennek következtében az országos átlagot meghaladó az öt éven belül vállalkozásukkal felhagyók aránya (KSH). Sajnálatos, hogy a vállalkozás indításához jogszabály nem teszi szükségessé a vállalkozási ismeretek elsajátítását igazoló dokumentum meglétét. A sikeres mikro- és kisvállalkozások érdekében biztosítani kell a vállalkozási ismeretek elsajátításához való hozzáférés lehetőségét. E képzési programot

részbeni vagy teljes támogatás mellett kell a vállalkozóknak felkínálni. Hasonlóan fontos a mikro- és kisvállalkozások számára az informatikai és nyelvi képzések biztosítása. A mai korszerű vállalkozások a fentiekben leírt kompetenciákkal kell, hogy rendelkezzenek.

2.2.3. Vállalkozói tanácsadás, információszolgáltatás

Összefüggésben a 2.2.2-ban leírtakkal a mikro-,és kisvállalkozások általában nem rendelkeznek elegendő információval a vállalkozások működésével kapcsolatban. Anyagi helyzetük többnyire nem teszi lehetővé a fizetett tanácsadók igénybevételét. A sikeres működés és a fejlesztési lehetőségek igénybevétele érdekében biztosítani kell a mikro- és kisvállalkozások számára az ingyenes vállalkozói szaktanácsadást.

3. Projektjavaslatok

3.1. Mikro- és kisvállalkozások működési feltételeit javító, fejlődésüket segítő projektjavaslatok	3.2. Mikro- és kisvállalkozások fejlesztését szolgáló vállalkozói projektjavaslatok
3.1.1. Inkubátorház létrehozása 3.1.2. Ipari Park bővítése 3.1.3. Vállalkozói képzés 3.1.4. Vállalkozói tanácsadás 3.1.5. Közös magyar-horvát határmenti gazdasági fejlesztési stratégia megalkotása 3.1.6. Mikro- és kisvállalkozói innovációs napok szervezése 3.1.7. Intenzív, kommunikáció-centrikus idegen nyelvi tanfolyamok 3.1.8. Pályázatfigyelés 3.1.9. Projektgenerálás, projektmenedzselés	3.2.1. Turisztikai programcsomagok összeállítása 3.2.2. Vállalkozói, turisztikai marketingakciók végrehajtása, reklámeszközök készítése 3.2.3. Falusi szálláshelyek kialakítása 3.2.4. Ifjúsági és sportszálló létesítése 3.2.5. „Helyi termékek boltja” létrehozása 3.2.6. Geotermikus energián alapuló növénytermesztés 3.2.7. Mezőgazdaság, erdőgazdasági termékek feldolgozott-sági szintjének emelése.

3.1. Mikro-és kisvállalkozások működési feltételeit javító, fejlődésüket segítő projektjavaslatok

3.1.1. Inkubátorház létrehozása

Az inkubátorház a kezdő mikro-és kisvállalkozásoknak nyújt különféle kedvezményes szolgáltatást. A leggyakoribbak a következők:

- Kedvezményes műhely vagy iroda bérleti díj

- Központilag biztosított telefon és internet lehetőség
- Központi postaszolgálat
- Biztonsági szolgálat, vagyonvédelem
- 24 órás portaszolgálat
- Parkolási lehetőség
- Igény szerinti kedvezményes marketingszolgáltatások (reklám, piackutatás stb.).

Az inkubátorház átsegíti a vállalkozásokat a kezdeti nehézségeken. A Barcsi Kistérségben a megvalósítás Barcson tervezhető reálisan. A beruházásra részben központi forrásokból támogatás szerezhető, részben pedig helyi forrásokat kell hozzá biztosítani. Megvalósítás előtt fel kell térképezni a reális vállalkozói igényeket. Az inkubátorház működési költségeit részben a bérlők befizetései, részben pedig egyéb vállalt szolgáltatások (pl.: konferenciaszervezés, lebonyolítás, egyéb rendezényszervezés, lebonyolítás) biztosítják.

3.1.2. Ipari Park bővítése

A kistérségben csak Barcson található ipari park. A Barcsi Ipari és Logisztikai Park mindösszesen 17 ha területű. Új nagyvállalkozás betelepítésére nem alkalmas, mert összefüggő, eladható, vagy bérbe adható nagyobb üres területtel nem rendelkezik. Az Ipari és Logisztikai Park mellett található 50 ha-os tartaléktérület jelenleg több mezőgazdasági vállalkozó magántulajdonában van. A területet meg kell vásárolni, ki kell vonni a mezőgazdasági művelés alól, majd végre kell hajtani a szükséges infrastrukturális beruházásokat. Ezek állami és önkormányzati feladatok. Lényegesen megnövelné az esélyt a nagyvállalkozások betelepítésére. (Az eddigi, más eszközökkel történő befektető keresés sajnos rendre sikertelen volt.) Az Ipari és Logisztikai Park fejlesztése, a betelepülő nagyvállalkozás a tapasztalatok szerint több lehetőséget jelent a kistérségi mikro- és kisvállalkozásoknak.

3.1.3. Vállalkozói képzés

A vállalkozói kultúra növelése, a vállalkozási ismeretek bővítése érdekében biztosítani kell a vállalkozni szándékozók és a kezdő mikro- és kisvállalkozások számára a részvételt olyan

akkreditált tanfolyamokon, amelyek ezeket a célokat hivatottak elérni. A tanfolyam, amely minimum 60 óra, a következő területekre kell, hogy kiterjedjen:

- vállalkozásalapítás jogi kérdései
- marketing
- kommunikáció
- pénzügyi ismeretek (vállalkozói támogatások, hitelek)
- adózási, társadalombiztosítási ismeretek
- üzleti tervezés, pályázatkészítés, projektmenedzsment

A képzés forrásai pályázati forrásokból részben vagy egészben biztosíthatók.

3.1.4. Vállalkozói tanácsadás

A kistérség mikro- és kisvállalkozásai nem mindig rendelkeznek a vállalkozás működéséhez szükséges információkkal. Ez részben a kényszervállalkozások magas arányával, részben pedig a külső vállalkozói környezet gyakori változásaival, teljességgel magyarázható. A mikro- és kisvállalkozások számára (főleg a kezdők számára) biztosítani kell az alapszintű tanácsadás díjmentes igénybevételének lehetőségét. A jelenleginél komplexebb szolgáltatások biztosítása érdekében a Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány Barcsi Irodáját célszerű lenne fejleszteni. Az alapszintű tanácsadáson túlmutató szaktanácsadást az iroda kedvezményes díjtételek mellett biztosíthatja a mikro- és kisvállalkozások számára.

3.1.5. Közös magyar-horvát határmenti gazdasági fejlesztési stratégia megalkotása

A stratégia mikro- és kisvállalkozásokat érintő részének célja a határ túloldalában rejlő gazdasági lehetőségek feltárása, a potenciális üzleti partnerek megismerése.

3.1.6. Mikro- és kisvállalkozói innovációs napok szervezése

Az innovációs napok keretében tájékoztatni kell a célcsoportot az innováció jelentőségéről, az innovációs pályázati lehetőségekről. A projekt gazdája a Dél-Dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Kft lenne.

3.1.7. Intenzív, kommunikáció-centrikus idegen nyelvi tanfolyamok

A vélhetően jelentősen megugró turisztikai vendégforgalom és a várhatóan megnövekvő magyar-horvát gazdasági kapcsolatok miatt szükséges. Elsősorban az angol, a német és a horvát nyelvtudás megszerzése fontos. A projektek részben támogatás, részben vállalkozói önerő mellett bonyolíthatók le.

3.1.8. Pályázatfigyelés

A mikro- és kisvállalkozások nem figyelik napról napra a pályázati lehetőségeket. A projekt számukra biztosít lehetőséget arra, hogy ne maradjanak le egyetlen őket érintő pályázatról sem. Célszerű a projektet a Vállalkozói Központhoz kapcsolni, de egyes pályázatok vonatkozásában jelentős szerepet kaphat a kistérségi koordinációs hálózat és a Leader Helyi Akciócsoport is.

3.1.9. Projektgenerálás, projektmenedzselés

Mikro- és kisvállalkozások általában segítségre szorulnak fejlesztési projektjük generálásában és megvalósításában. A Somogy Megyei Vállalkozói Központ a projekt végrehajtásában szükséges háttérrel rendelkezik.

3.2. Mikro- és kisvállalkozások fejlesztését szolgáló vállalkozói projektjavaslatok

3.2.1. Turisztikai programcsomagok összeállítása

A program feltételezi a célcsoport tagjai közötti, kölcsönös gazdasági előnyökön nyugvó aktív együttműködést. Célja, hogy a kistérségbe érkező turisták magasabb színvonalú és komplex turisztikai szolgáltatásokat vegyenek igénybe. A komplex turisztikai attrakciók révén a kistérség kereskedelmi szálláshelyein eltöltött vendégéjszakák száma tovább nőhet.

A projektgazdák az érintett vállalkozások.

Forrás: Saját erő.

3.2.2. Vállalkozói, turisztikai marketingakciók végrehajtása, reklámeszközök készítése

A projekt feltételezi a célcsoport tagjai közötti, kölcsönös gazdasági előnyökön nyugvó aktív együttműködést. Célja, hogy a kistérségi turisztikai kínálat, mint programcsomag jusson el a potenciális érdeklődőhöz. Eszközei

- közös prospektus
- közös honlap
- közös DVD
- közös megjelenés turisztikai vásárokon

A projektgazdák az érintett vállalkozók

Forrás: aktuális pályázati lehetőségek

3.2.3. Falusi szálláshelyek kialakítása

A természetkedvelő városi turisták számára kedvelt elhelyezési lehetőségeket kínálnak a falusi turizmus keretében felújított vagy épített vendégházak. A növekvő kistérségi idegenforgalom, növekvő mennyiségű szálláshely gazdaságos üzemeltetését teszi lehetővé. A Leader pályázat ezek létrehozásához a kistérségben 65%-os vissza nem térítendő támogatással járul hozzá.

A projektgazdák az érintett vállalkozások.

3.2.4. Ifjúsági és sportszálló létesítése

A falusi turizmus keretében létrejött és létrejövő szálláshelyek, a tervezett magas színvonalú szálloda, a kemping, a panzió és a magánszálláshelyek mellett célszerű lenne Barcson a Dráva parton létrehozni egy 30-50 ágyas ifjúsági és sportszállót. A szálló vendégköre részben a drávai víziturizmus, részben pedig a Dráva parti kerékpározás és lovasturizmus kedvelőiből kerülnének ki.

3.2.5. „Helyi termékek boltja” létrehozása

A szociális boltok mintájára, létre kell hozni a helyi termékek boltját Barcson és néhány nagyobb lélekszámú településen. A bolt kínálatában a kistérségben előállított termékek és megtermelt élelmiszerek kedvező áron lesznek elérhetők. A bolt előnyeit minden érintett

élvezi. A bolt megélhetést jelent a vállalkozónak, piacot a termelőknek és olcsóbb vásárlási lehetőséget a lakosságnak. Természetesen a kínálatban az egyéb alapcikk is jelen lesznek.

3.2.9. Geotermikus energián alapuló növénytermesztés

A kistérségben található geotermikus energia felhasználása jelenleg egyoldalú. Kizárólag turisztikai hasznosításra találunk jó példákat. Emellett a termálvíz kiválóan alkalmas lenne üvegházak fűtésére. Segítségével alacsony költségszinten, egész éven át folyamatosan gazdaságosan termelhetők lennének különféle zöldségek, dísnövények, vágott virágok. Ezek piaca részben Magyarországon is egész éven át biztosított, részben pedig jó piacot jelent Horvátország is. A most induló Terezino Polje (Barcsi határ) – Zágráb autópálya 2011-es átadását követően a horvát tengerpart Barcstól végig autópályán haladva mindössze 350 km, ami 3 órás menetidőt jelent. A horvátországi értékesítést segíti Horvátország 2011-2012-re tervezett Európai Unió belépése is.

3.2.7. Mezőgazdaság, erőgazdasági termékek feldolgozottsági szintjének emelése

A magasabb feldolgozottsági szint magasabb árbevételt jelenthet a vállalkozásoknál. A vállalkozás komplexebbé válhat, kialakulhat a termelési vertikum. A szükséges technológiai fejlesztés a vállalkozás méretétől és típusától függően GOP-os, MVH-s, OFA-s, DDRFT-s pályázati forrásokból részben finanszírozható.

4. Mikro- és kisvállalkozói fejlesztési program megvalósítása

A Barcsi Kistérség mikro- és kisvállalkozói fejlesztési programját a Barcs Többcélú Kistérségi Társulás koordinációjában célszerű megvalósítani. A Társulás biztosítja a program megvalósításához szükséges politikai döntéshozókkal a kapcsolatot, informál és szervezi a lobby tevékenységet. A megvalósítás lépései a következők:

1. Közvetlen érintettek meghatározása (Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány, Kistérségi Koordinációs Hálózat, Barcs és Térsége Vállalkozók Egyesülete, Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara, Somogy Megyei Agrárkamara, Leader Helyi Akciócsoport, kistérségi mikro- és kisvállalkozások) a program elfogadtatása. Hatáskörök tisztázása.
2. Az egyes végrehajtási feladatok ütemezése a 2009-2013-as időszakra

3. Projektjavaslatok kidolgozása
4. Indikátorok (hatásindikátorok, célindikátorok, eredményindikátorok) meghatározása
5. Monitoring rendszer felállítása
6. Fejlesztési programmegvalósítás záró értékelése