

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **A Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingstratégiájának kidolgozása**

**Témavezető:**

**Dr. Palányi Ildikó**

**Külső konzulens:**

**Tóth Csilla**

**Csabi Virág**

**Nappali tagozat**

**Gazdálkodási és**

**menedzsment szak**

**Szolgáltatásmenedzsment**

**2020**



# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### NYILATKOZAT

a szakdolgozat/zárodolgozat digitális formátumának benyújtásáról

Hallgató neve:	Csabi Virág		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatásmenedzsment		
Neptun kód:	JXSOK9	Védés éve:	2021
Szakdolgozat/zárodolgozat címe:	A Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingstratégiájának kidolgozása		
Témavezető (belső konzulens) neve:	Dr. Palányi Ildikó		
Gyakorlóhelyi (külső) konzulens neve:	Tóth Csilla		
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	Marketingmenedzsment, Marketing csatornák, Marketingstratégia, Marketing- mix, KKV marketing, Szolgáltatási ellátási lánc, Marketing, Stratégia		

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá,** hogy szakdolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2020. január 04.

Csabi Virág s. k.

.....  
hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2021.01.05.

Szabó G. Tibor s. k.

.....  
könyvtári munkatárs

P.H.

## Tartalomjegyzék

1	BEVEZETÉS.....	2
2	A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY TEVÉKENYSÉGE .....	3
2.1	Az alapítvány célja és küldetése.....	3
2.2	Az alapítvány működése.....	4
2.3	A probléma bemutatása .....	9
3	MARKETING, A STRATÉGIA ÉS A MARKETINGSTRATÉGIA MEGHATÁROZÁSA, FELADATA, TARTALMA.....	10
3.1	Marketing meghatározása.....	10
3.2	Stratégia meghatározása .....	14
3.3	Marketingstratégia meghatározása .....	20
3.4	Marketing tevékenységet befolyásoló tényezők.....	23
4	A PFA STRATÉGIAI CÉLJAI, FELÉPÍTÉSE, KÖRNYEZETI LEHETŐSÉGEI .....	27
4.1	Az alapítvány hosszú távú céljai (PFA értékajánlatának elkészítése).....	29
4.2	KÖRNYEZETI ELEMZÉS.....	39
4.2.1	PEST elemzés.....	40
4.2.2	Stakeholderek .....	45
4.2.3	Piac és vevők.....	47
4.3	BELSŐ KÖRNYEZET .....	51
4.3.1	SWOT elemzés.....	51
4.3.2	Erőforrások.....	53
4.4	STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA.....	56
4.4.1	Az alapítvány szolgáltatási ellátási lánc .....	58
4.4.2	Az alternatív stratégia azonosítása .....	60
4.4.3	Marketing csatornák .....	62
4.5	TERVEZÉS.....	66
4.5.1	Trendek és hatások .....	66
4.5.2	Marketing stratégia hosszú és rövidtávú céljainak megtervezése .....	68
4.5.3	Következtetés .....	71
4.6	MEGVALÓSÍTÁS.....	72
4.6.1	Érték létrehozása .....	72
4.6.2	Marketing eszközök.....	76
4.6.3	Következtetés .....	91
4.7	ELLENŐRZÉS.....	93
5	Értékelés, összefoglalás.....	94
	IRODALOMJEGYZÉK.....	99
	MELLÉKLETEK.....	106

# 1 BEVEZETÉS

Szakedolgozatom témájaként a Pannon Fejlesztési Alapítvány (Későbbiekben: PFA, alapítvány) marketingstratégiájának kidolgozását választottam. Az elmúlt években a szervezetben bekövetkezett nagy változások miatt indokoltnak láttam egy stratégia modell megalkotását, amely a PFA eddigi tevékenységeit újraértelmezi és egységesíti. Ebben a kezdeményezésemben főnököm és mentorom is támogattak.

Az utóbbi években a Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenysége elindult egy új irányba, az addig főként gazdaságfejlesztő, a PANEL ipari klasztert és a térség kis- és középvállalkozásait támogató szolgáltatások nyújtása mellett az alapítvány műszaki szakmákat és életpályát népszerűsítő programok szervezésével, oktatási intézmények támogatásával is elkezdett foglalkozni.

Mára már 100- 120 oktatási intézmény, 40-50 kis és középvállalkozás, több nonprofit szervezet, egyetem és kutatóintézet tagja programjainak.

A téma aktualitását az alapítvány tevékenységének utóbbi két évben bekövetkezett szervezeti és a térség ipari változásaiban látom. A PFA által elért, regisztrált diákok száma kiemelkedően magas volt a 2019-es évben, elérte a 10.000 főt. A programok mennyisége és szerkezete is kibővült, a dunántúli régióban számos új együttműködő partnert regisztrált.

A szervezet székhelye is megváltozott, helyet kapott a 2019-ben átadott Zalaegerszegi Járműipari Tesztpálya melletti ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ (későbbiekben ZalaZONE KTK) épületében, amely szerves része az országban épülő kilenc Science Park egyikének.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány előtt álló lehetőségek maximális kihasználása érdekében úgy vélem szükséges egy átfogó marketingstratégia elkészítése, amely a szervezet eddigi folyamatait rendszerben látja és új fejlődési lehetőségeket mutat be a jövőre vonatkozóan.

Szakedolgozatomban bemutatom és elemzem az alapítvány tevékenységét, a marketingstratégiához kapcsolódó területek fogalmát, eszközeit és befolyásoló tényezőit.

Kidolgozom a Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingstratégiájának kezdeti lépéseit, melyben meghatározom a PFA értékajánlatát, környezeti elemzést végzek a szervezet működési területére koncentrálva, bemutatom erőforrásait, fogyasztóinak körét. Stratégiai célokat határozok meg rövid és hosszú távra, ezekhez kijelölöm a megfelelő marketing stratégiákat, eszközöket. Bemutatom a PFA által közvetíteni kívánt értékeket, a megvalósítás módját és tevékenységének ellenőrzésére javaslatot teszek KPI mutatók meghatározásával.

Célom, hogy a stratégia kidolgozásával hatékonyabbá tegyem az alapítvány működését.

## 2 A PANNON FEJLESZTÉSI ALAPÍTVÁNY TEVÉKENYSÉGE

Elsőként a Pannon Fejlesztési Alapítvány stratégiai céljait és küldetését ismertetem, 15 éves tevékenységét és működési modelljét mutatom be a múltra, a jelenre és a jövőre vonatkozóan. A fejezetet a problémafelvetés pontos megfogalmazásával zárom, melynek célja, hogy rámutasson, hogy a PFA-nak a jövőbeni hatékonyabb működéséhez egy részletes és átfogó marketingstratégiát szükséges kidolgoznia.

### 2.1 Az alapítvány célja és küldetése

A Pannon Fejlesztési Alapítvány 2005-ben alakult azzal a céllal, hogy a nyugat- dunántúli térség ipari és gazdasági fejlődését elősegítse a kutatás- fejlesztés helyzetének javításán, illetve a gazdasági szereplők közötti tudás- és információmegosztás intenzitásának fejlesztésén és a hálózati együttműködések erősítésén keresztül. (Pannon Fejlesztési Alapítvány , 2005)

Megalakulásában fontos szerepet játszott a tenni akarás és az Európai Unióhoz való felzárkózás igénye, hiszen az alapítvány egy évvel az ország Uniós csatlakozása után jött létre, amely érezhető változásokat indított el Magyarországon.

A PFA kutatási és fejlesztési célú magánalapítványként működik, melynek elsődleges fókuszpontja Vas és Zala megyére terjed ki.

Az alapítvány megalakulásakor megfogalmazott víziója (jövőképe) egy nagy hozzáadott értékű ipari tevékenységre épülő tudásgazdaság megteremtése, amely mind a gazdasági szereplők, mind az egyének, mind a kooperatív szerveződések számára attraktív és perspektívát nyújt a fenntartható térségi gazdaság érdekében. (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2014)

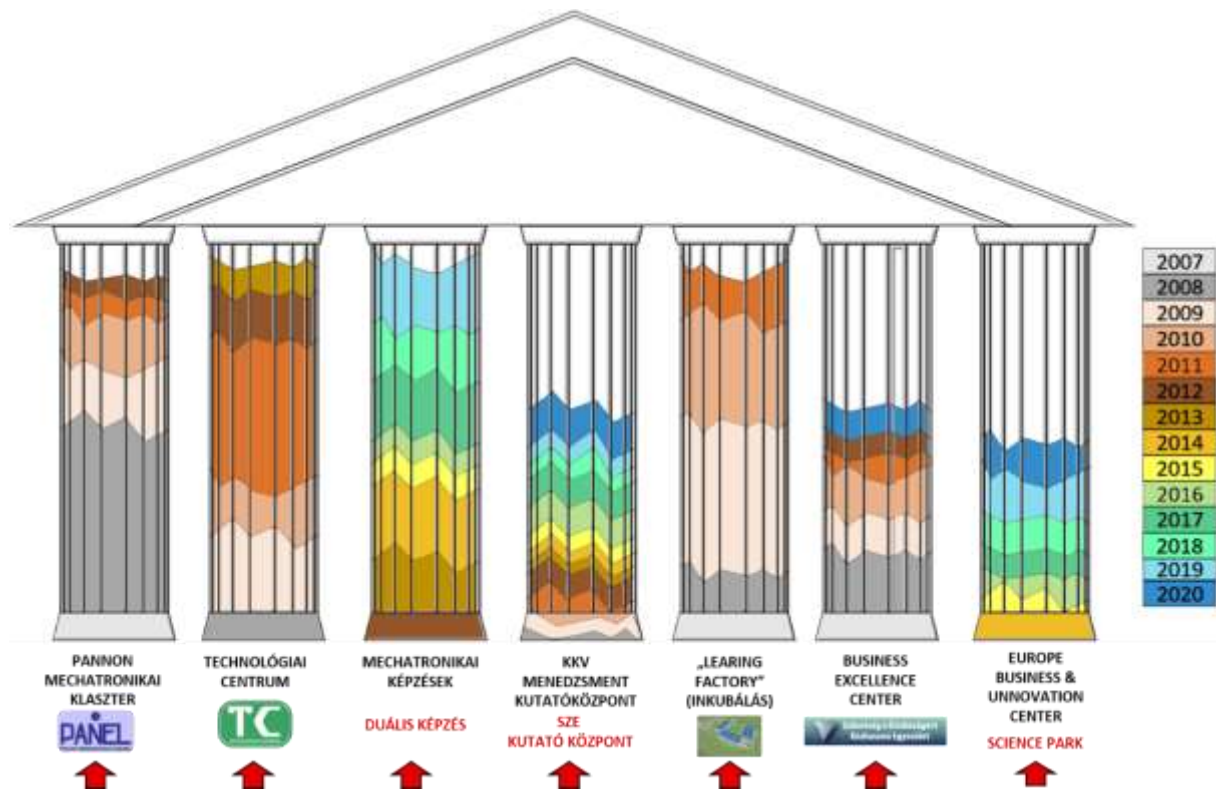
Ennek eléréséhez megfogalmazott főbb célkitűzések a következők voltak:

- Tudományos tevékenység, kutatás,
- Nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés,
- Euroatlanti integráció elősegítése,
- Munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése és a kapcsolódó szolgáltatások,
- Kulturális örökség megóvása és a környezetvédelem támogatása. (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2005)

Jelenleg a PFA elsősorban a dunántúli térség oktatási intézményeivel, vállalataival, és más közhasznú szervezetekkel szoros kapcsolatban tevékenykedik a már megfogalmazott célok elérésével összhangban.

## 2.2 Az alapítvány működése

Az első tíz évben a szervezet működését 7 pillér alkotta, melyeket az alábbi ábra foglalja össze:



1. ábra - A Pannon Fejlesztési Alapítvány működési pillérei 2007-2020 között

Forrás: Saját szerkesztés a PFA 2013. évi évkönyv és belső anyagai alapján

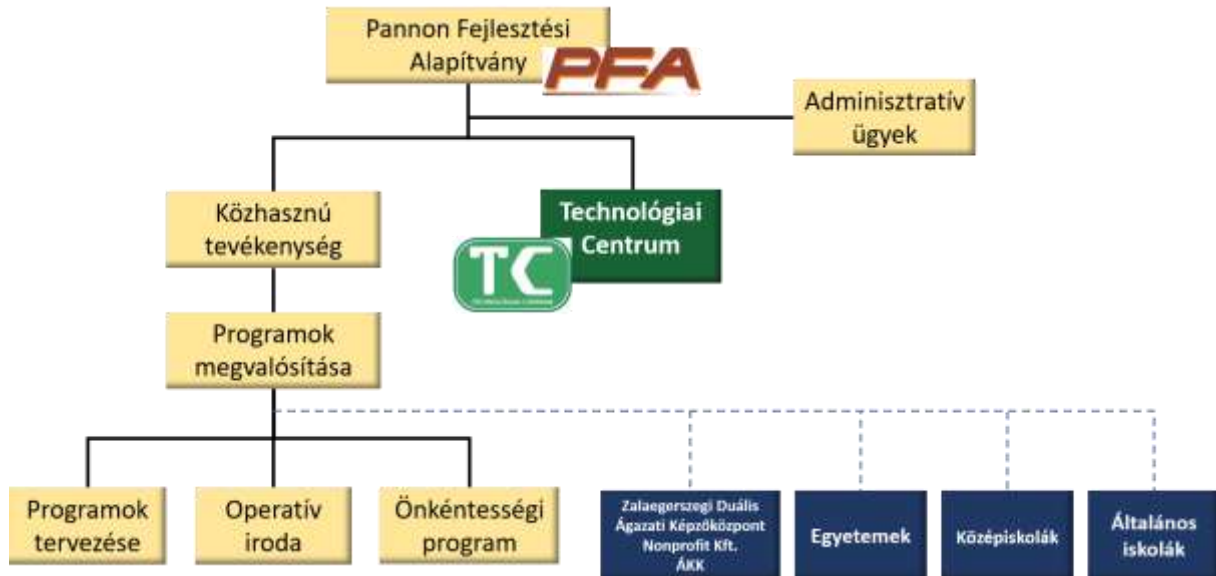
Az oszlopok, azokat a sarkalatos pontokat jelképezik, melyekre az alapítvány a megalakulást követően a rövid- és hosszútávú terveit alapozta.

Az évek folyamán a hét pillér közül a Pannon Mechatronikai Klaszter (1.), Technológiai Centrum (2.), duális képzés (3.) és „Learning Factory” (5.) akkori céljukat teljes egészében elérték. A többi meghatározott mérföldkő pedig már az elkövetkező néhány évben fogja beteljesíteni a velük szemben támasztott elvárásokat.

Az összefoglalt hét stratégiai pont mégis jelentősen befolyásolja az alapítvány jelenlegi és jövőbeli működését, így ezek helyzetét az 1. számú mellékletben részletesen kifejtem.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány jelenlegi tevékenységének fókuszában, a műszaki képzések és életpálya modell népszerűsítése áll, amelyet a térség gazdasági szervezeteivel és intézményeivel szoros együttműködésben valósít meg.

Ezt szemlélteti a következő működési keretrendszer is:



2. ábra - A Pannon Fejlesztési Alapítvány működési keretrendszere

Forrás: Saját szerkesztés

A Pannon Fejlesztési Alapítvány működése kettős, együttesen foglalkozik nonprofit és profitorientált tevékenységgel.

A PFA, mivel alapítvány, elsődleges tevékenysége közhasznú, melyet programok szervezésével és együttműködések létrehozásával valósít meg.

Másodlagos tevékenységét, amely vállalati és profitorientált, a Technológiai Centrum segítségével valósítja meg. Műszaki és kutatás-fejlesztési, mérési és innovációs projekt szolgáltatásokat nyújt KKV-k számára a dunántúli régióban.

A dolgozatom fókuszpontja az alapítvány fő tevékenységére irányul, így a másodlagos tevékenységét végző TC szervezeti működését nem részletezem, inkább az alapítvány közhasznú tevékenységének részeit tüntettem fel bővebben.

Látható, hogy a PFA fő tevékenysége döntő részben a műszaki szakmát és életpályát népszerűsítő programok szervezésével foglalkozik, amely több szerkezeti egység közös együttműködésével jön létre. Ezen rendezvények megvalósítása az úgynevezett operatív iroda feladata, melynek működésében én is részt veszek.

Az önkéntességi program lényege a műszaki hallgatók és fiatal kutatók támogatása, a műszaki szakmák és a „Tiszta ipar szemlélet” népszerűsítése.

Ennek szellemében a középiskolás diákok gyakran részt vesznek az alapítvány rendezvényein, mint önkéntes közreműködők, illetve a PFA a környező oktatási intézmények diákprojektjeinek megvalósításában és támogatásában is tevékenyen részt vesz.

Ezek a rendezvények és projektek, mivel oktatás központúak, elsősorban a diákoknak és oktatóiknak szólnak, ezért a PFA az elmúlt években szoros együttműködéseket alakított ki a környező régiók oktatási intézményeivel és szervezeteivel.

Főbb partnerei közé tartozik a

- Zalaegerszegi Duális Ágazati Képzőközpont Nonprofit Kft. (Későbbiekben: ÁKK)
- Egyetem,
  - Moholy-Nagy Művészeti Egyetem (Későbbiekben: MOME),
  - Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Későbbiekben: BME),
  - Széchenyi István Egyetem (Későbbiekben: SZE),
  - Pannon Egyetem (Későbbiekben: PE),
- Zalaegerszeg általános- és középiskolái,
- Zala megyei számos általános- és középiskola,
- Zalaegerszeg Felsőfokú Oktatásért Közalapítvány (Későbbiekben: ZFOK) és más környező alapítványok,
- illetve számos duális partnercég a régióban.



Az ő közreműködésükkel már rengeteg projekt valósult meg, mint

- Az alapítvány **önkéntességi programja**, amely keretében már több, mint 7 éve lehetőséget biztosít középiskolások számára, hogy a kötelező 50 óra közösségi szolgálatot teljesíteni tudják.
- A térség **egyetemi projektjeinek, nemzetközi, országos és helyi** járműiparral és műszaki területekkel kapcsolatos rendezvények, mint például az FS East, Kutatók Éjszakája, Techtgether Junior.
- **Középiskolai, egyetemi szakmai versenyek**, rendezvények szervezése, melyek az életből vett műszaki problémák megoldását ösztönzik, mint a Factory X verseny.
- **Gyakorlati hely biztosítása, szakdolgozati téma ajánlása és megvalósításának** támogatása egyetemi és főiskolai hallgatók számára.
- Oktatási **intézmények** eszközökkel és szaktudással való **támogatása és népszerűsítése** a dunántúli térségben. Ilyen rendezvények például a Kamionos RoadShow, céglátogatások, műszaki nyári táborok és vetélkedők.
- **Konferenciák, workshopok szervezése**, melyek a középiskolák, egyetemek és azok oktatóinak szoros közreműködésével jöhettek létre.

Ezen tevékenységek megvalósításában az előbb felsorolt partnerek közreműködése mostanra kulcsfontosságúvá vált, hiszen a gazdaságban most folyó generációváltás stabil és tartós együttműködésekét kíván nem csak a PFA, de más szervezetek tevékenységében is.

Az alapítványhoz hasonló kis- és középvállalkozásoknak komoly kihívást jelenthet a most munkába álló új generációk képviselői, illetve a más értékrenddel rendelkező fogyasztók igényeinek kielégítése. Köszönhető ez az internet és technológia hihetetlen fejlődésének is, hiszen az Ipar 4.0 időszakát éljük, melyben a társadalom legfiatalabb tagjai életük meghatározó részét a világhálón élik. A Z és Alfa generáció képviselői így teljesen mást várnak el a szolgáltatóktól.

Felfogásuk már teljesen más, mint az őket megelőző generációké. A legtöbb könyv, szakirodalom, de még a közmédia is digitális bennszülöttként hivatkozik rájuk, hiszen ők már valódi internetgeneráció. Az X generációval szemben már nem ismerték a mobiltelefon és internet nélküli világot.

Így közös jellemzőjük a folyamatosan online jelenlét, hiszen legfontosabb infokommunikációs eszközük a telefon. Az ő közejükben a tv és rádió használata visszaszorult, ezek inkább a korábbi generációk eszközei maradtak.

Az internet által nyújtott információk tömege következtében az újabb generációk tagjai, már a hagyományos PR tevékenységet sem értékelik úgy, mint a korábbi generációk. Rájuk a gyors, feltűnő, impulzív akciók gyakorolnak csak pozitív hatást.

A tények, tanulás kevésbé érdekes számukra, hiszen az interneten minden könnyedén elérhető és megtalálható. (Sós, 2020)

Ez az a generáció, amelyben a fogyasztói élmény fontosabb az információ hasznosságánál, éppen ezért a Maslow-piramis által megfogalmazott értékek helytálóságát is megkérdőjelezzük miattuk.

Fogyasztóként egy szolgáltatás vagy termék esetében nem a szükségletüket kielégítő eszköz, tevékenység minősége a fontos, hanem a szervezet által ehhez hozzá adott plusz tényezők, melyek nem megfoghatók. Ebből következik, hogy egy Pannon Fejlesztési Alapítványhoz hasonló szervezet tevékenysége azért, hogy továbbra is sikeres maradjon, alkalmazkodnia kell az új generációk által diktált tempóhoz. (Gálik & Urbán, 2016)

Most már nem elegendő a tartalmilag helyes, látványos kiállítások és programok megszervezése, hanem ezeknek interaktívnak, interneten elérhetőnek és mobilisnak kell lenniük. Az alapítvány az elmúlt években ebbe az irányba nyitotta meg programjait és vezette be tevékenységébe az interaktív digitalizációt.

De ez a technológia rohamos fejlődése miatt nem lehet elegendő hosszú távon, így a PFA tervezi, hogy ennek szellemében az alapítvány tevékenységét tovább bővíti. Meglévő rendezvényei tartamát aktualizálja és új közös platformokat épít ki régi és új partnerekkel, ahol célcsoportjával sokkal közelebbi viszonyba léphet.

Ennek megalkotásához viszont elengedhetetlennek látszik egy részletes stratégiai terv megalkotása.

## 2.3 A probléma bemutatása



3. ábra - Probléma felvázolása

Forrás: Saját szerkesztés

A Pannon Fejlesztési Alapítvány megalakulása óta folyamatos növekedésre és stabilitásra törekszik. Az elmúlt években rengeteget tett a térségbeli pozíciójának megerősítéséért. 2010-ben létrehozta a Technológiai Centrumot, tartós kapcsolatot épített ki a térség kis- és középvállalkozásaival, illetve szerepet vállalt jelentős társadalmi, oktatási és szociális kezdeményezésekben is. Programjai száma, típusa kibővült és évről évre több érdeklődőt vonz. A tavalyi évben a Kamionos RoadShow elindításával több, mint 10.000 fő közép- és általános iskolás diákot tudott megszólítani.

A PFA 2019-ben a ZalaZONE Járműipari Tesztpálya mellett kapott helyet a ZalaZONE Kutatási és Technológiai központ épületében, mellyel lehetőségei tovább bővülnek.

Az alapítvány ezt a fejlődési irányt megtartva szeretne a jövőben hasonló típusú programokat szervezni, további vállalati együttműködések létrehozni, az eddigieknél még magasabb látogatottsági rátát elérni és megszólítani a fiatalabb generáció tagjait is.

Ennek érdekében folyamatosan próbál alkalmazkodni az Z és Alfa generáció igényeihez programjai témájával és megjelenésével.

A PFA az innovációs szemlélet átadására törekszik minden rendezvényén, így figyelemmel kíséri az új technológiákat.

Dolgozatomban az ehhez szükséges stratégiai tervet dolgozom ki különös tekintettel a marketing feladatokra. Az alapítvány tevékenysége szolgáltatás központú, ezért marketing stratégiáját a 7P-re kibővítve elemzem és készítek javaslatot, figyelembe véve a stratégia készítésének 7 pontját.

Célom, hogy az elkészített koncepció megfeleljen a PFA jövőképének és alkalmazható legyen a tervek megvalósításában.

### 3 MARKETING, A STRATÉGIA ÉS A MARKETINGSTRATÉGIA MEGHATÁROZÁSA, FELADATA, TARTALMA

A most következő fejezetekben a marketing és a stratégia között keresem a kapcsolatot. Ismertetem a két terület szakirodalom szerinti meghatározását, jellemzőit és egységeit, majd realizálok, kik azok a gazdasági szereplők, akik jelentős befolyással bírnak egy a Pannon Fejlesztési Alapítványhoz hasonló mikroszervezetre, illetve a PFA együttműködő partnereinek (környező kis- és középvállalkozások) marketingtevékenységére.

#### 3.1 Marketing meghatározása

A marketing egészen kezdetektől nagy szerepet töltött be az értékesítési folyamatokban. Eszközeit mindenki, aki értékesítéssel foglalkozik alkalmazta és alkalmazza valamilyen módon, legyen ez egyéni vagy szervezeti szint, mivel „*a marketing az emberi és társadalmi szükségletek felismerésével és kielégítésével foglalkozik.*”

Tehát a marketing célja „*a szükségletek jövedelmező kielégítése*” (Kotler & Keller, 2012, p. 13)

A marketing olyan tevékenység, amely a vevők (fogyasztók) szükségleteinek és igényeinek kielégítése érdekében:

- elemzi a piacot,
- meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat,
- megismerteti azokat a fogyasztókkal,
- kialakítja az árakat,
- megszervezi az értékesítést és
- befolyásolja a vásárlókat.

Tágabb értelemben meghatározva a szervezet egészére kiterjedő a fogyasztókkal való azonosulást hangsúlyozó szemléletmód, melynek megvalósítása a felső vezetés feladata, úgy, hogy a vállalat résztevékenységei során a marketing szempontok domináljanak. (Bauer & Berács, 2017)

Egy másik megközelítés szerint:

*“If the marketer understands customer needs; develops products that provide superior customer value; and prices, distributes, and promotes them effectively, these products will sell easily.”* (Reketye , et al., 2016)

Vagyis:

*„Ha megértjük a fogyasztók igényeit és olyan terméket fejlesztünk, amelyek magas vevőértéket nyújtanak. Ha hatékonyan árazzuk, forgalmazzuk és kommunikáljuk ezeket, akkor könnyen eladhatók lesznek.”* (Reketye, et al., 2016)

Az elmúlt években a marketing tevékenység talán még fontosabb a szervezetek boldogulása szempontjából. A technológia fejlődésével a marketing eszköztára kibővült, már nem beszélhetünk csak marketingmixről és klasszikus médiafelületekről, mint a tv csatornák, rádió vagy plakátok.

A XXI. század elején új és későbbiekben meghatározó trendek és tényezők jelentek meg a marketingben, ezeket a változásokat tartalmazó tevékenységet holisztikus marketingként határozta meg a szakirodalom. Olyan folyamatok, programok kidolgozására, tervezésére és megvalósítására támaszkodik, amik elismerik a feladatok jelentőségét és a kölcsönös függés lehetőségét. Ebben a marketing felfogásban minden résztvevő elem és tevékenység kapcsolatban áll egymással.

A marketing tevékenység ez alapján négy részre osztható szét, melyek: az alkotóelemek, a kapcsolati marketing, az integrált marketing, a belső marketing és a teljesítménymarketing. A szervezetek felfogásában bekövetkezett változásnak köszönhetően a klasszikus marketing által alkalmazott 4P (termék - **p**roduct, ár - **p**rice, értékesítési hely – **p**lace és promóció - **p**romotion), marketing mix modellje sem alkalmazható már a holisztikus marketing keretein belül. Ennek legfőbb oka, hogy a 4P modellje már nem fedi le mai marketingtevékenységet.

A koncepció az elmúlt évtizedben kiegészült még további három elemmel, melyek a következők:

- emberek (people),
- folyamatok (processes),
- programok (programs)

Ahhoz, hogy egy vállalat marketing tevékenysége aktuális és működőképes legyen, a vállalatnak a most említett hét tényezőt kell figyelembe vennie.

Ezek a tényezők a holisztikus marketinghez hasonlóan kevésbé megfogható elemekből épülnek fel, így megjelenésekor a 3P meghatározása nagyobb kihívásokat rejtett magában. (Keller & Kotler, 2016)

Az elmúlt években holisztikus marketing elmélete az elért pozitív változások ellenére kezd megdőlni. A marketing eddigi építőköve mindig a vevőorientáció volt, amely a szervezet minden döntését a vevő kívánságainak rendelte alá. A kutatások szerint a most felnőtté váló generációk számára már nem elegendők az érveken alapuló hagyományos marketing tevékenységek.

A Z és Alfa generáció tagjai már a vevőélmény vezérelt fogyasztói csoportot képviselik. Rájuk már nincs olyan hatással a jelenlegi marketingtevékenység, mint a korábbi generációkra. A társadalmi és gazdasági folyamatoknak köszönhetően a fogyasztói magatartás egyre inkább kiszámíthatatlanabbá válik. Egyre több az a termék vagy szolgáltatás, amely helyettesíthető a fogyasztók számára, ezzel gyengítve a márkaépítés mítoszát.

Erre a jelenségre reagálva jelenhetett meg az az elképzelés, melyet a neuromarketing képvisel. Ez az új irány az érzelmek szerepét vizsgálja a fogyasztói döntésekben, melyek között a szakemberek két folyamatot különböztetnek meg. Az egyik az érzelmekért, a másik a tudatos folyamatokért felelős agyi részt jelképezi.

Az első agyi folyamatot a szakirodalom „hüllő-agyként” definiálja, amely az automatikus műveletekért és ösztönös folyamatokért felel, ezzel szemben a második rész a tudatos folyamatokért felelős és a kontrollált gondolkodáshoz köthető. A két rész közül az első a befolyásolhatóbb, így a neuromarketing alapú méréseket folytató szakemberek tevékenységük során az agy ezen részeit próbálják stimulálni.

Ehhez segítséget nyújt számukra az emlékezet tárolásáért és a tanulási folyamatokért felelős limbikus rendszer térképe, melyet Hans – George Häusel, német pszichológus kezdett el alkalmazni a marketing területén. (Piskóti & Nagy , 2020)

Az eddig feltüntetett területekből is látszik, hogy a technológia fejlődése és a tudás gyarapodása következtében a marketing eszköztára folyamatosan bővül. Ezek a folyamatok van, hogy nagyon látványos reformokat indítanak el a marketingben és van, hogy csak apróbb változtatásokat idéznek elő.

A mindenkit érintő változásokra a mai napig talán a legjobb példa az internet szolgáltatás megjelenése a XX. század végén. Az elterjedésével ma már olyan többfunkciós felületek állhatnak a fogyasztók és vállalkozások rendelkezésére, melyek közvetlen, azonnali és akadálymentes kommunikációt biztosítanak a vevők és a szervezetek között. Ennek is köszönhető, hogy az optimális kommunikáció kialakításához mára már megduplázódott az alkalmazható erőforrások száma, amelyeket a szakirodalom két csoportba sorol, mint eszközök és készségek.

**A marketingeszközök** azok az erőforrások, melyeket tevékenysége során a vállalat megszerzett vagy kiépített és felhasználhatók a piacon versenyelőny elérése érdekében. Általában egy marketingeszköz magába foglalja a vállalat nevét, hírnevét, vevő és beszállítókkal való kapcsolatait, elosztási hálózatát, piacismeretét, információs és vevő adatbázisát, szabadalmakat, jogokat, szövetségeket, melyek lehetővé tesznek piaci lehetőségeket, új technológiákat és erőforrásokat a vállalat számára.

A marketing erőforrásokat így a szervezet felhasználhatja például költségcsökkentésre, árprémium elérésére, fogyasztói hűség elérésére, további erőforrások termelékenységének növelésére, illetve a vezetők alternatívákkal való ellátására is. (Berács, et al., 2003, p. 4)

**A marketingkészségeket** ezzel szemben egyfajta összetartó elemként definiálják, mely lehetővé teszi az eszközök sikeres felhasználását.

A mozgás iránya szerint ezek megkülönböztethetők kívülről- befelé irányuló készségekként, amelyek a vállalati szakértelmet, és a piac megértésének, vizsgálatának folyamatát foglalják magukba. Csoportosíthatók belülről- kifelé irányuló erőforrásokként, amikkel a vállalkozás vezetői a szervezet belső folyamataira koncentrálnak, mint például a technológiai fejlesztések, illetve beszélhetünk átkötő képességekről is, amelyek a korábbi készségek egyesülését, integrációját képezik.

A technológiai fejlődés és az internet következményeként sorolható még ide negyedikként a hálózati képességek halmaza is, hiszen a világháló által nyújtott alternatívák a legtöbb esetben kivételeket képeznek. (Berács, et al., 2003, pp. 4-5)

A technológia által nyújtott lehetőségek és erőforrások bővülésével nagy mértékben növekedett a fogyasztók felé közvetített információk mennyisége, melyek teljes befogadására már képtelenné váltak a fogyasztók. Így az információk között folyamatosan szelektálnak és csak a számukra megfelelően kommunikált, fontos és érdekes információkat fogadják be.

A sok lehetőség, eszköz és készség ellenére a szervezeteknek nem egyszerű a megfelelő stratégiát kialakítaniuk, mellyel felhívhatják a figyelmet saját termékeikre és tevékenységükre. Rajtuk kívül még nagyon sok vállalkozás kínál ugyanazt vagy hasonló terméket és szolgáltatást, ezért egyre nagyobb szükség mutatkozik a marketing tevékenység által nyújtott technikák elsajátítására és alkalmazására.

## 3.2 Stratégia meghatározása

### **Stratégia a hadviselésben**

A stratégia, mint fogalom már ősidők óta jelen van a köztudatban, mivel a katonai hadviselés gerincét képezte és képezi ma is. Egy-egy háború hatalmas áldozatokat követel, így a vezetők a veszteségek mérséklésének céljából stratégiákat dolgoztak ki, hogy a háborúk kimenetelét ne a pusztán véletlen alakíthassa.

*„A stratégia nem egyéb, mint a józan észnek a hadvezetésben való alkalmazása”* (Barakonyi, 1999, p. 17)

### **Stratégia az üzleti életben**

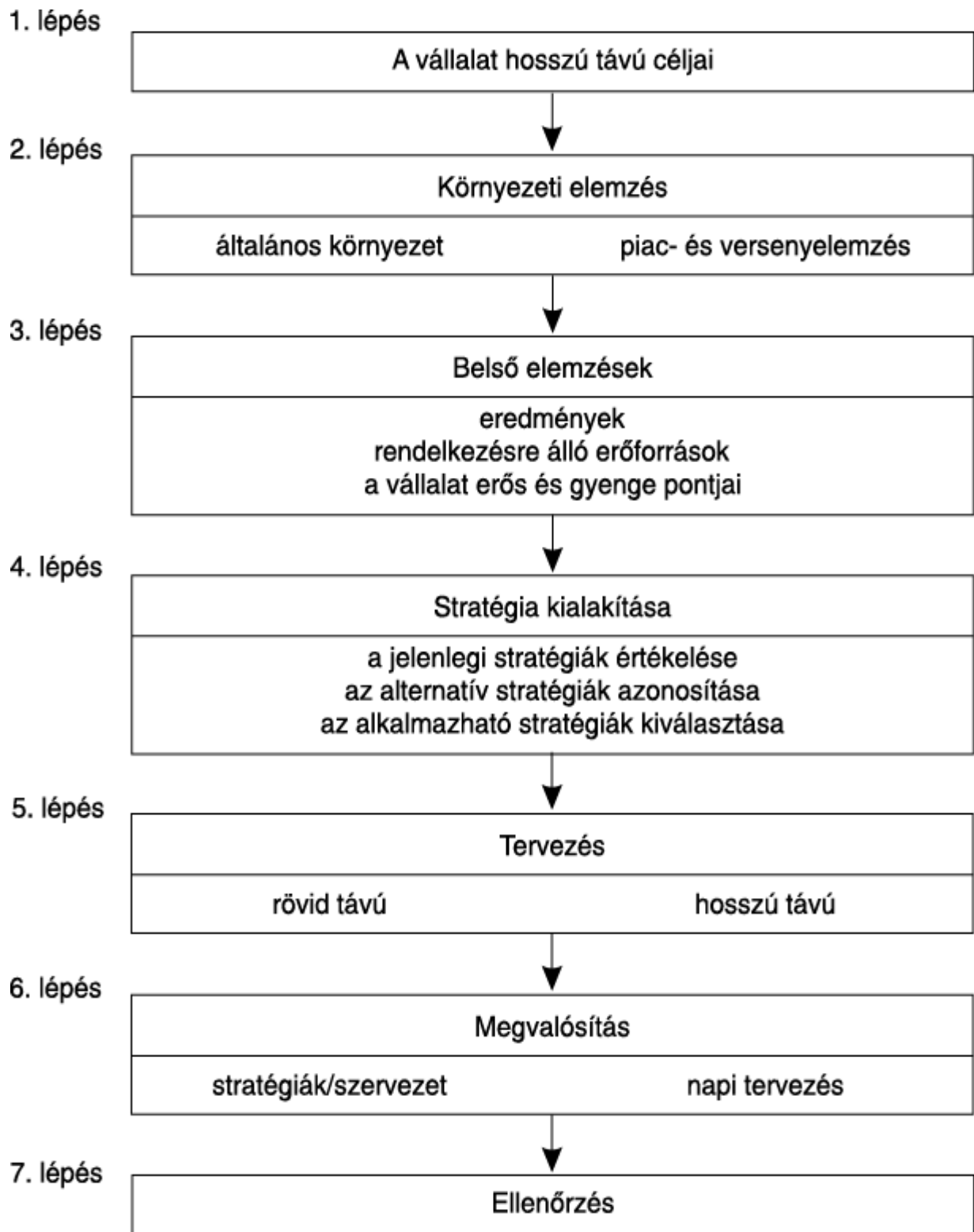
Akár csak a harctéren az üzleti életben is jelen van a stratégia fogalma. A világháborúkat követő robbanásszerű technológiai fejlődés következtében a gazdasági szervezetek között feszült verseny alakult ki. Mondhatni egy-egy vállalkozás fennmaradása és működtetése élet- halál kérdésévé vált. Így ebben a helyzetben, akár csak a harctéren a szervezetek vezetőinek stratégiákat kellett kidolgozniuk. (Barakonyi, 1999, p. 19)

Az előzőkhöz hasonlóan az üzleti stratégiában is a vezetők határozzák meg azokat a tényezőket, melyek befolyásolhatók a piacon, ezzel biztosítva szervezetük sikerességét.

Egyes meghatározások szerint *„azt az utat írja le, amelyet a szervezet céljai elérése érdekében követ, a szervezet környezetében észlelt fenyegetések és lehetőségek figyelembevételével. Fő meghatározói a külső környezet, a belső helyzet és a követendő célok. A stratégia kifejezi a szervezetnek a versenyhez való alapvető viszonyulását.”* (RUE 198,4.o.) (Barakonyi, 1999, p. 19)

A stratégia, mint egy vezérfonál utat mutat a szervezet tagjainak, segítségével látják, hogy merre halad a vállalkozás, mivel magába foglalja a rövid és hosszútávú célokat, küldetéseket, missziókat. Ha egy szervezet stratégiai céljainak megfelelően halad előre és a stratégia életképes, akkor működése biztosítva van, hiszen az a szervezet működéséhez szükséges alapvető lépéseket tartalmazza.





4. ábra - Stratégia kialakításának modellje (7 lépés modell)

Forrás: (Józsa, 2014, p. 34)

A stratégia kialakítás lépéseit a fenti ábra foglalja össze, melynek segítségével alkotom meg az alapítvány marketingstratégiájának kezdeti lépéseit.

### **1. lépés: A szervezet küldetésének és hosszú távú céljainak megfogalmazása**

Minden, amit a vállalkozás felépít működése során, annak alapjai a megalakuláskor lefektetett pontok, mint a misszió, küldetés és további távlati célok, melyek pontos meghatározásai a következők:

- a misszió vagy „küldetés, amely kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembevételével működik a vállalkozás”.
- a vízió, azaz jövőkép, „ami a távolabbi jövőben elérendő állapotokat tűzi ki, melyek felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén”. (Balaton & Hortoványi, 2018, p. 12)
- a cél (ok): „annak deklarációja, hogy egy bizonyos idő alatt mit kívánunk elérni. Jó stratégiát csak világosan, egyértelműen meghatározott célokhoz dolgozhatunk ki.”

A vállalat céljai ezen kívül tovább bonthatók:

- rövid távú (operatív), 1 évnél rövidebb,
- középtávú (taktikai), amely 1-3 év közötti,
- hosszú távú (stratégiai), ami 3 évet meghaladó időintervallumot ölel fel. (Barakonyi, 1999, p. 70)

### **2. lépés: A vállalkozás helyzetének elemzése, a lehetőségek azonosítása**

A vállalkozás céljainak pontos meghatározását követően a stratégia szempontjából létfontosságú, hogy a szervezet tisztában legyen saját környezetével, az ebből adódó lehetőségekkel és veszélyekkel.

A következő hibák léphetnek fel egy helyzetelemzés során:

- Ha nem vesszük észre a változásokat, vagy azokat túl lassúnak ítéljük.
- Ha rosszul értelmezzük a változást és lehetőségnek tekintünk egy veszélyhelyzetet vagy tévesen ítéljük meg az.

Mindegyik esetben a szervezet fennmaradását kockáztathatjuk, így nagyon fontos, hogy törekedjünk az elemzés elkészítése során a pontosságra. (Balaton & Hortoványi, 2018, p. 33)

A helyzetelemzéshez a leggyakrabban használt módszer a STEEP és a PEST elemzés, melyek a szervezetek külső tényezőit vizsgálják. Elkészítésük során világossá válik, milyen külső adottságokkal bír a szervezet, illetve milyen versenyhelyzettel kell szembe nézni az adott piacon. Dolgozatomban egy különálló fejezetében elvégzem ezt az elemzést az alapítvány külső környezetére koncentrálva, ami Zala, Vas, Somogy, Veszprém és Győr-Moson-Sopron megyéket foglalja magába.

### **3. lépés: A vállalkozás erőforrásainak, készségeinek, erős és gyenge pontjainak meghatározása**

A szervezet külső környezete mellett ugyanolyan fontos a belső környezet elemzése is. Ahhoz, hogy a szervezet megfelelő döntéseket hozzon, nem elég, ha csak a külső lehetőségeit és veszélyeit látja. A vezetőknek a vállalkozás mindkét oldalának előnyeivel és hátrányaival tisztában kell lennie.

Az így megállapított erőforrások és készségek biztos tudatában lehet csak meghatározni a stratégia egyik fő alkotóelemét a küldetést, valamint a szervezet hosszú távú céljait.

A külső környezeti elemzés nem megfelelő elvégzése esetén a következő problémák jelenhetnek meg a szervezet működésében:

- Rossz döntéshozatal a változásokra,
- A stratégiai terv rossz megvalósítása. (Balaton & Hortoványi , 2018, p. 33)

A belső, illetve közvetlen külső környezeti elemzésre leggyakrabban alkalmazott módszer a SWOT analízis, magyarul GYELV analízis, amely a szervezet erőforrásait erősségekre (**S**trengths), gyengeségekre (**W**eaknesses), lehetőségekre (**O**pportunities) és veszélyekre (**T**reats) osztja fel.

Az elemzésben az erősségek és a gyengeségek a szervezet belső tulajdonságaiból, a lehetőségek és a veszélyek pedig a vállalkozás külső környezetében lévő Stakeholderekkel való együttműködésből és a piac folyamataiból származtathatóak.

#### 4. lépés: A célok újragondolása az elemzések eredményei alapján, majd a stratégia felvázolása

A belső és külső helyzetelemzéseket követően, a vállalkozás tisztában van erőforrásaival, környezeti változásokkal és lehetőségekkel, így a lehetséges stratégiai modellek kiválaszthatók, melyek elemeinek felhasználásával kialakítható a saját stratégia.

A stratégiák sokféleképpen csoportosíthatóak. Megkülönböztethetünk terjedelem szerint vállalati, üzleti és funkcionális stratégiákat, illetve még besorolhatók a piachoz való viszonyulás és a növekedés üteme alapján is.

A szervezet egészére kialakított modellek, vállalati szintű stratégiák, melyek lehetnek:



5. ábra – Stratégiák csoportosítása

Forrás: Saját szerkesztés (Józsa, 2014, p. 206) alapján

#### 5. lépés: Rövid és hosszú távú célok meghatározása

A megfelelő stratégia modell kiválasztását követően, meghatározhatók a szervezet rövid és hosszútávú tervei és céljai is, melyekhez részstratégiák kapcsolódnak.

Ezek általában a szervezeti divízióknak vagy működési egységeknek stratégiái, melyek célja a megfelelő cselekvési terv kialakítása.

Ez lehet a marketingmix elemeinek stratégiába foglalása, mint a termékpolitika, árpolitika, értékesítési politika vagy a piaci befolyásolás.

## **6. lépés: Megvalósítás és a szervezeti keretek megalkotása a stratégiához**

A stratégiai döntés előtt álló tevékenységek, mint a helyzetelemzés, diagnosztika, információk gyűjtése, modellek kiválasztása megalapozzák a jó stratégia kialakítását. Ha elkészült a cselekvési terv a vállalkozás tevékenységére, akkor beszélhetünk a vállalati stratégia megvalósításáról, vagyis a rendelkezésre álló eszközök koordinálásáról és szétosztásáról.

Ennek kulcstényezője a stratégiai irányítás: (Barakonyi, 2000, p. 170)

-

## **7. lépés: Ellenőrzés, az elért eredmények vizsgálata és a KPI mutatók kidolgozása**

Ahhoz, hogy a stratégiát és a vállalkozás tevékenységének sikerességét valóban meg tudjuk állapítani folyamatos ellenőrzésre van szükség. Fontossága nem elhanyagolható, hiszen segítségével a tulajdonos probléma esetén még időben tud korrigálni stratégiáján.

A teljesítményértékelési rendszerek kidolgozása és működtetése nem mellőzhető a stratégia megalkotása esetén. Erre a legjobb módszer egy teljesítményértékelési rendszer kidolgozása, amely a tevékenység eredményeit számokban foglalja össze.

A termékek esetében ezek kialakítása mondhatni egyszerű, hiszen a termék gyártásához hozzáadott emberórán, szellemi értéken és tulajdonon kívül jól nyomon követhető és pénzben kifejezhető költségekről lehet beszélni, amely alapján a nyereséget, eredményességet, elégedettséget meg tudja határozni a szervezet.

Ez a szolgáltatások esetében már nem ilyen egyszerű, hiszen a „termék” előállítási költsége sem olyan egyértelműen kifejezhető számokban. A hozzáadott érték, szellemi tulajdon hányada sokkal magasabb, mint egy termék előállítása során.

Tevékenység és stratégia sikerességének ellenőrzése így kevésbé kézzelfogható elemek alapján történik, mint vevői igények, tanulás és fejlődés, működési folyamatok eredményessége, hozzáadott érték. A pénzügyi teljesítmény szerepe persze itt is fontos, de a termeléssel ellentétben, ebben az esetben a hozzáadott értékből indulunk ki a teljesítmény ellenőrzése során.

### 3.3 Marketingstratégia meghatározása

A marketingstratégia alapvető feladata és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakítása révén.

Középpontjában a következő fő kérdések állnak:

- az üzleti környezet elemzése;
- a vevői szükségletek és igények feltárása;
- a megfelelő, a piaci szegmensek igényeit kielégítő termékek és szolgáltatások biztosítása;
- a tervek megvalósítása. (Józsa, 2014, p. 40)

Egy szervezet marketingstratégiájának kulcselemei:



6. ábra - A marketingstratégia kulcselemei

Forrás: (Józsa, 2014)

A marketingstratégia kialakításában meghatározó szerepet játszanak a szervezet belső feltételei, a vevők és szükségleteik, illetve a piacon megjelenő versenytársak.

A vállalati stratégiához hasonlóan a marketing stratégia kialakításához és megvalósításához is elengedhetetlen, hogy a szervezet tisztában legyen saját eszközeivel, a vevők igényeivel, összetételével és a jelen lévő versenytársakkal. Ezek biztos tudatában alakítható ki egy működőképes marketing stratégia, mely szegmentálja a piac résztvevőit, kiválasztja célpiacot, pozicionálja a szervezetet és megvalósítja a vállalkozás stratégiáját.

A marketing stratégia elhelyezkedése a vállalati stratégiában:



7. ábra - Marketingstratégia stratégiai elhelyezkedése

Forrás: saját szerkesztés (Márkus Mónika, 2017) órai anyaga alapján

A vállalati szintű stratégiákkal ellentétben a marketing stratégia nem a szervezet egészére vonatkozó cselekvési terv, hanem egy funkcionális stratégia, amely a vállalkozás egy divíziójának tevékenységét tartalmazza. Így az üzleti stratégiákkal szemben időtartama rövid, mindig egy szervezeti állapotot jelöl és nem a vállalati tevékenységet foglalja magába. Értékelése részelemek alapján történik a vállalati vagy üzleti stratégiákkal szemben, amely a szervezet egész teljesítménye alapján értékeli. Így a kialakított stratégia sikeressége is más-más szituációban derül ki. A marketingstratégia eredményei szinte azonnal láthatóvá válnak a szervezet számára, míg az üzleti és vállalati stratégiai tervek sikeressége csak egy időszak lezárása után látható.

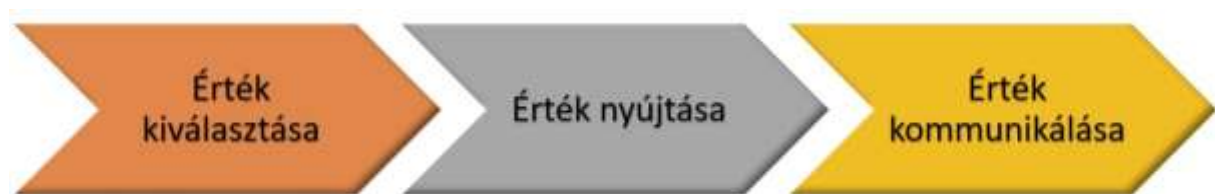
Ezek ellenére a vállalati szintű stratégia részeként a marketingstratégia felépítése és folyamata nagyon hasonló egy pénzügyi, vagy termelési tervezés folyamataihoz. A cég vevőivel, versenytársaival, fő termékcsoportjaival vagy szolgáltatáscsomagjaival foglalkozik, így elválaszthatatlan a vállalat egészére vonatkozó stratégiától.

De minden másban teljesen eltér az eddigi cselekvési tervektől, hiszen megfelelő kialakításához egyszerre van szükség fegyelemre és rugalmasságra is.

Nem lehet azt sem elfelejteni, hogy a marketing elsősorban egy szemléletmódot határoz meg, melynek elemeit a marketingstratégiában jelöli ki, így általa a szervezetek tagjainak nem egy marketing technikát, hanem egy marketing gondolkodást kell elsajátítania, melynek kulcsfontosságú tényezője a vevőérték és az értékteremtés.

Ma már egy vállalat csak abban az esetben lehet „nyertes”, ha értékteremtő folyamatai megfelelően működnek. A vevői élmény, vevői érték szerepe az elmúlt évtizedekben felértékelődött, így a marketing tevékenység és a marketingstratégia szükségszerűen fontosabb szerepet tölt be, mint eddig bármikor. Alkalmazásával az értékesítési folyamatokat tökéletesíti, a hozzá adott értéket kommunikálja és közvetíti, segíti a szervezeteket a fogyasztói igények jobb megértésében.

### **Az értékteremtő folyamat szakaszai**



8. ábra- Az értékteremtő folyamat szakaszai

Forrás: Saját szerkesztés (Kotler & Keller, 2012, pp. 47-48) alapján

Az értékteremtő folyamatok megteremtése tehát fontos szerepet tölt be a vállalkozások életében, mivel a marketing tevékenység során a szakemberek szegmentálják a piacot, kiválasztják a megfelelő célpiacot és kidolgozzák az ajánlat értékének pozícionálását. Ezt követően meghatározásra kerülnek a termék jellemzők, árak és az elosztási csatornák. Végül az értékesítési folyamattal zárul a tevékenység, mely magába foglalja az internetet, reklámtevékenységet, a szolgáltatást vagy terméket népszerűsítő kommunikáció valamennyi formáját. (Kotler & Keller, 2012, pp. 47- 48)

A sikeres marketingtevékenységhez olyan készségekre van szüksége egy vállalatnak, mint vevői érték megismerése, létrehozása, közvetítése és fenntartása.

Annak érdekében, hogy a vállalkozások a megfelelő tevékenységet válasszák, a következő területeket kell biztosítani a marketinggel foglalkozó szakemberek tevékenységében:

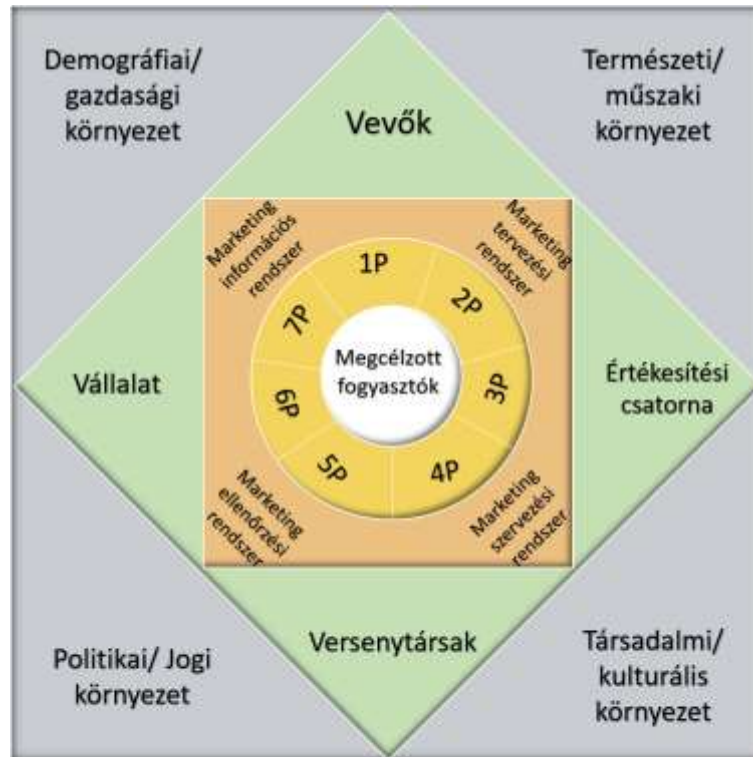
- a stratégiában a vállalat üzleti tevékenységét befektetési portfólióként kezeljék,
- az üzleti tevékenységek fontosságát az alapján mérik fel, hogy megvizsgálják annak piaci növekedését és a szervezet helyzetét,
- illetve a stratégiát ők dolgozzák ki.

A vállalati stratégiának csak egy része a marketingstratégia, de kialakítása nélkül a vállalati tevékenység nem lehet olyan sikeres, mint vele együtt. (Kotler & Keller, 2012, p. 51)



### 3.4 Marketing tevékenységet befolyásoló tényezők

A Pannon Fejlesztési Alapítványhoz hasonló szolgáltató vállalkozások tevékenységére számos külső és belső környezeti elem gyakorolhat hatást, melyeket az alábbi ábra foglal össze:



Jelmagyarázat:

1P – Termék	3P – Promóció	5P – Emberi tényező	7P - Megjelenés
2P – Ár	4P – Értékesítési csatorna (hely)	6P – Folyamat	

9. ábra - Marketing tevékenységet befolyásoló tényezők

Forrás: Saját szerkesztés (Papp, 2017) forrás alapján

Kívülről befelé vagy fentről lefelé haladva, az első befolyásoló tényezők **a makro- vagy marketing környezet elemei**, amelyeket a szervezeteknek mindenképpen ismernie kell a marketing- és az üzleti stratégia kialakítása során.

Ezek a társadalmi, jogi, gazdasági és műszaki környezeti elemek, melyek szervezeti szinten nem befolyásolhatók, de elemeik a vállalat döntéseinek meghozatalában nem hagyhatók figyelmen kívül

A következő a **marketing intézményi környezete**, amely elemei a gazdasági folyamatokat közvetlen résztvevőként befolyásolja, hiszen a szervezetek tevékenységében folyamatosan jelen vannak.

A marketing környezet elemeivel szemben fontos különbség, hogy szervezet itt már a hatást tud gyakorolni a piaci résztvevőkre, mint

- a vállalat,
- a versenytársak,
- a vevők,
- és az értékesítési csatorna.

A befolyásoló tényezők harmadik csoportja a **vállalati stratégia**, melynek meghatározó elemeiből, a vízióból, misszióból és küldetésből indul ki minden funkcionális stratégia, így ezek a tényezők alapjaiban határozzák meg egy szervezet marketingstratégiáját.

A marketing tevékenység, továbbá a marketing stratégia elemei,

- a szervezeti (kulturális tényezők, elemek),
- ellenőrzési (profit, költség és a tevékenységet ellenőrző mutatók),
- információs (szervezeti kommunikáció, információ áramlás folyamata)
- tervezési rendszerek működése, felépítése és hatékonysága.

A marketinget befolyásoló elemek köre a szervezet rendelkezésére álló marketing eszközökkel, erőforrásokkal zárul, amelyek lényegében a marketing mix elemeit takarják. Részei a termék, hely, promóció, ár, emberi tényezők, folyamatok és a megjelenés, vagyis a **7P**. Ezek rendelkezésre állásán áll vagy bukik a megfelelő marketing megvalósítása.

Szűkös erőforrások esetén a vállalkozásnak mérlegelnie kell lehetőségeit és szükség szerint változtatnia stratégiáján. (Papp, 2017)

A marketingen belül a KKV szektor által képviselt tevékenység speciálisnak tekinthető.

Az előzőekben bemutatott befolyásoló tényezők a kis- és középvállalkozások tevékenységére is ugyan úgy hatással vannak, de bizonyos szervezeti egységek, személyek és környezeti elemek marketingre gyakorolt befolyása sokkal erősebb a többi tényezőnél.

Ezt a szervezetek mérete, lehetőségei és a tevékenységükből adódó egyedi problémák igazolják.

A továbbiakban a Pannon Fejlesztési Alapítványhoz hasonló mikroszervezetek marketing tevékenységének sajátosságait ismertetem.

A kisvállalati marketinget befolyásoló főbb tényezők:



10. ábra - KKV-k marketingtevékenységét befolyásoló tényezők

Forrás: Saját szerkesztés (Gáti & Bauer, 2017) alapján

Egy szervezet életében az első és legnagyobb befolyással a tulajdonos vagy vezető **rendelkezik**. Az ő döntései kollektíven hatnak a vállalkozás egész szerkezetére. Ez az állítás még inkább beigazolódik a kis vállalkozások kapcsán, ugyanis, minél kisebb egy vállalkozás, annál inkább vezetőközpontú a működése.

A tevékenység „szálai” a tulajdonos vagy vezető kezében érnek össze, ezért a szervezeti egységek fölött sokkal nagyobb kontrollt tud gyakorolni. A vállalkozások marketing tevékenységében még meghatározóbb szerepet tölt be a szervezet vezetője maga, mondhatni az ő szerepe kulcsfontosságú a kisvállalati marketingben.

A KKV-k marketingtevékenységében ezért olyan befolyásoló tényezők tüntethetők fel, melyek a tulajdonosok személyéhez szorosan kötődnek, mint kompetenciák, képességek és kulturális elemek.

Egy ilyen szervezetben a vezető vállalja a tevékenységén belül a stratégiai és taktikai elemek megalkotását és működtetését, ezért a marketing tevékenység formájában erősen érezhető a vezető jelenléte, viszont nem az egyetlen, aki befolyásolja a marketingtevékenységet.

Fontos hangsúlyozni, hogy a vezető mellett kiemelt szerepet kapnak a marketingben további személyek is, hiszen az emberi tényező fontosságát kiemelt helyen kell kezelni egy szervezetben. Ez pedig különösen igaz a KKV szektorra, mivel tevékenységük egyedi jellege miatt sokkal közelebb vannak fogyasztóikhoz, mint a nagy vállalatok, így fontos szerepet töltenek be marketing szempontból is a szervezet alkalmazottjai. Azt is mondhatjuk, ha szervezet munkavállalói jól vannak, akkor a szervezet is és annak marketing tevékenysége is jól működik. Az ő tevékenységük sokszor a frontvonalban zajlik, így megjelenésük alapjaiban határozza meg a vállalkozásról kialakított fogyasztói benyomást.

A marketing tevékenységet olyan tényezők is befolyásolják, melyek alapvetően nem láthatók és a szervezetet átívelő folyamatok, mint például a kulturális jellemzők. Ezek lehetnek szervezeten belül kialakult kulturális szabályok vagy a társadalom és a célpiac által fontosnak tartott tevékenységek és folyamatok.

Az erős vezetői jelenlét alatt jellemzően többször is felmerül egy KKV életében a korlátozott erőforrások megléte, mely erősen befolyásolja a vezetői attitűdöt is. Nem szabad elfelejteni, hogy habár egy kisvállalkozás életében jelentős befolyással bír a vezető, de őt is kötik a rendelkezésre álló eszközök és lehetőségek. Tehát az erőforrások is fontos befolyásoló tényezői a kisvállalati marketingnek.

Magyarországon a kisvállalati marketing megítélése nem a legjobb, több szempontból is kifogásolhatónak tekintik a szakemberek. Egy a Vezetéstudomány folyóiratban közzétett kutatás szerint a kis- és középvállalkozások vezetői a marketing tevékenységet tévesen definiálják. A mélyinterjúk során a megkérdezett szakemberek a következőképpen nyilatkoztak a KKV –król:

*„A kis- és középvállalkozások azt hiszik, hogy ha van mondjuk tíz feliratkozójuk, abból tíz vásárló lesz.”*

*„Nagyon kevesen tudatosan közelítik a marketing irányt, sokkal inkább autodidakta módon: most már valamit kéne csinálni, szűkül a piac, baj van, ”*

Ez a szemléletmód megerősíti a KKV szektorról általánosságban kialakult véleményt, miszerint nincs igazi marketing a kis- és középvállalkozások tevékenységében, de ennek nem feltétlenül kell így lennie.

Fontos megjegyezni azt a tényt, hogy a KKV szektorban értelmezhető marketing tevékenység teljesen más, egy ilyen szervezet kevesebb erőforrással, lehetőséggel és térrel rendelkezik, így sokszor megjelenése intuitív, spontán, talán kevésbé tudatos.

Itt a nagyvállalti marketingre jellemző határok összemosódnak, ennek az oka lehet, hogy a marketinget és annak eszközeit a vezető többnyire csak az értékesítésen keresztül látja, de lehet az erőforrás hiány és a szükségszerűség is.

Ezek alapján kijelenthető, hogy a megfelelő marketing kialakítására szükség van bizonyos határok kijelölésére, melyre megoldást adhat egy marketingstratégia elkészítése.

(Gáti & Bauer, 2017)

## 4 A PFA STRATÉGIAI CÉLJAI, FELÉPÍTÉSE, KÖRNYEZETI LEHETŐSÉGEI

Ebben a fejezetben kezdem el kialakítani a Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingstratégiáját az eddig bemutatott hét stratégiai lépés alapján.

A lépések gyakorlati kidolgozását egy korábban kidolgozott stratégiai modell mentén készítem el, mely a zalaegerszegi Science Parkhoz kapcsolódóan került létrehozásra.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány székhelye a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ, amely a jövőben megvalósuló tudományos park egyik fő eleme lesz, így kézenfekvőnek találom, hogy az alapítvány marketingstratégiáját is ennek a modellnek a mentén alakítsam ki.

A stratégia felépítése az alábbi ábrán látható:



11. ábra - ZalaZONE KTK üzleti modelljének területei a K+F adott reakcióképesség és a K+F hajtóerő intenzitása alapján

Forrás: (Tóth Csilla, 2020) Diplomadolgozat

A meghatározott üzleti modell elemei két szempont alapján rendezhetők, melyet az ábrán látható koordináta-rendszer jelez. Az egyik tengely a K+F tevékenységre adott reakció dinamikáját jelöli. Ez megmutatja, hogy az adott elem milyen gyorsan integrálható be a szervezet működési folyamataiba.

A vízszintes koordináta egyenes a K+F+I hajtóerő intenzitását mutatja, mely az elemek kutatás-fejlesztéshez kapcsolódásának mértékét jelöli. Megmutatja, hogy működése a szervezeten belül mennyire indítja el a K+F+I folyamatokat. (Tóth Csilla, 2020)



12. ábra - ZalaZONE KTK üzleti modelljének tíz területe egységekre lebontva

Forrás: (Tóth Csilla, 2020) Diplomadolgozat

A fenti ábrán jól látható, hogy a működési modell összesen 10 területet fogalmaz meg a tudásparkkal kapcsolatban, melyeket további működési területekre oszt fel.

A kézzel megjelölt pontok a jövőbeni fejlesztéseket takarják az adott egységre vonatkozóan.

A tíz területből dolgozatomban hat egységet fejtek ki részletesebben, az előzőleg bemutatott stratégiai 7 lépéses modellre vetítve.

Ezek a pontok:

- az értékajánlat (1. lépés),
- a piac és vevők (2. lépés),
- az erőforrások (3. lépés),
- a marketing csatornák (4. lépés),
- trendek és hatások (5. lépés),
- érték létrehozása (6. lépések).

A Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingstratégiájának lépéseit a továbbiakban ezekbe a területekbe integrálom be.

Az üzleti modell első lépése az értékajánlat kidolgozása, amely a hét stratégiai lépést bemutató modellt vizsgálva a vállalkozás hosszútávú céljainak meghatározásával egyenértékű.

A következő lépés az elemzések elkészítése, amely a piac és vevők területéhez szorosan kapcsolódik, így a második pontot ennek segítségével alakítom ki.

A harmadik lépés a belső környezet meghatározását és elemzését takarja, ezeket az erőforrások területen keresztül fogom megvizsgálni.

A hét lépés modell következő pontja a stratégiai kialakítása, melyhez a ZalaZONE KTK üzleti modelljének a marketing csatornák területe kapcsolható hozzá. Ezt követi a tervezési folyamat, amely a stratégiában a trendek és hatások működési területéhez integrálható be.

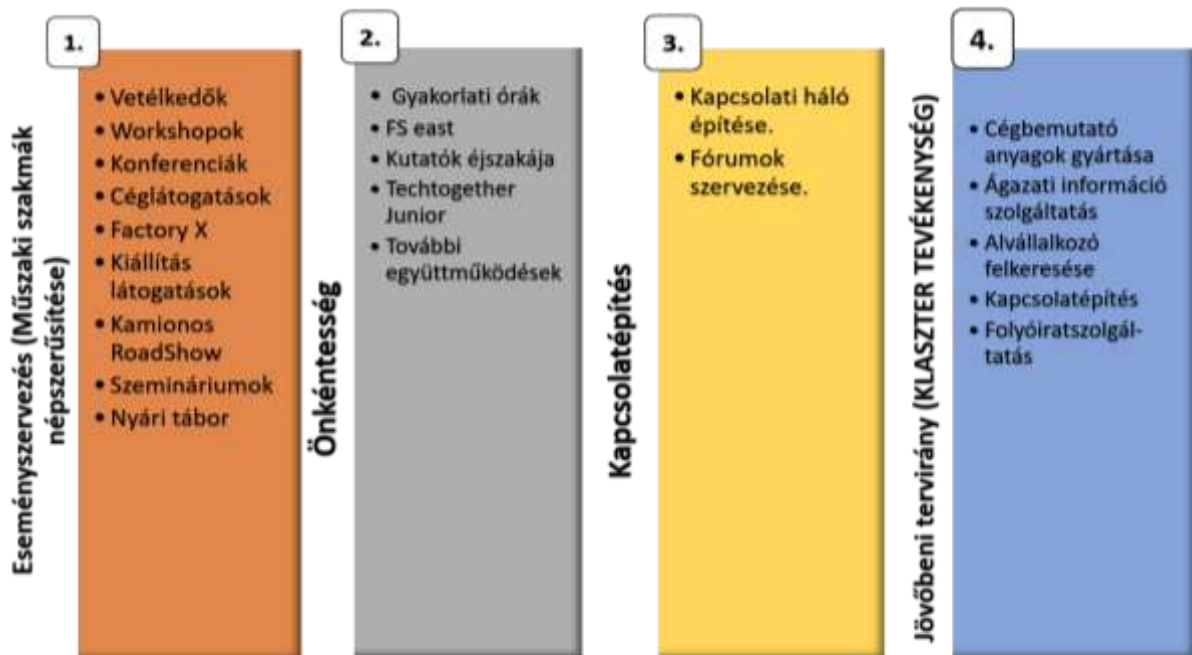
A hatodik lépés a megvalósítás szakasza, amely az előbb bemutatott üzleti modellben az érték létrehozásával egyenértékű folyamat kell, hogy legyen a PFA marketingstratégiájában.

A 4. ábra (Lásd: 3.2 fejezet, 7 lépés modell) által megjelölt hetedik lépés az ellenőrzési folyamat, ezt a funkciót a „hét lépéses” modell alapjándolgozom ki.

#### 4.1 Az alapítvány hosszú távú céljai (PFA értékajánlatának elkészítése)

Az előző fejezetben bemutatott működési modell alapján a Pannon Fejlesztési Alapítvány értékajánlatát dolgozom ki, melynek első lépése a PFA működési területeinek meghatározása.

**Mihez értünk?**



13. ábra - Értékajánlat megfogalmazása

Forrás: Saját szerkesztés



Az alapítvány eddigi tevékenységét megvizsgálva négy fő területet különböztet meg, melyek: az eseményszervezés (műszaki szakmákat népszerűsítő programok szervezése), az önkéntes tevékenység, kapcsolatépítés és jövőbeni tervirányok (klaszter tevékenység) kidolgozása.

A négy terület meghatározását követően egyenként jellemeztem, majd elemekre bontottam a tevékenységcsoportokat. Az elemzésnek öt fő szempontját alkalmaztam, ezek: a terület, az ügyfél számára nyújtott érték, jellemzők, egyediség és a pozicionáláshoz szükséges készségek meghatározásai voltak.

A módszer segítségével egyértelművé váltak a PFA által nyújtott szolgáltatások paraméterei. Ezen technikai alkalmazásával a folyamatok felvázolása könnyebbé és a jövőkép meghatározása egyértelműbbé vált.

Az elsőként megjelölt tevékenység főbb jellemzőit az alábbi táblázat tartalmazza:

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
PROGRAMOK SZERVEZÉSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányított információ nyújtás,</li> <li>• Együttműködések, közös kidolgozás,</li> <li>• Együttműködők („fogyasztók”) összekapcsolása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program, projekt közös megtervezése → alkotói folyamat</li> <li>• Figyelemfelkeltés</li> <li>• Tájékoztatás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindig az aktuális területekre koncentrálnunk,</li> <li>• A résztvevők igényeinek megfelelően reagálunk.</li> <li>• Figyelemmel követjük a diákok tanulmányainak alakulását.</li> <li>• Folyamatos kapcsolat az együttműködéssel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innováció, kreativitás, oktatás,</li> <li>• Információ nyújtás</li> <li>• Generációváltással kapcsolatos igények nyomán követése.</li> </ul>

1. táblázat - Programok szervezése – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

Az előző ábrán bemutatott műszaki szakmákat népszerűsítő programok főbb jellemzőit foglalja össze a jelenlegi táblázat. Ezeknél a programoknál az ügyfelek számára nyújtott értékek elsősorban a szakmai információk, együttműködések, fogyasztói kapcsolatok. Közös jellemzőjük az alkotói folyamat, figyelemfelkeltés és a tájékoztatás.

Az itt megállapított értékekből és jellemzőkből kiindulva a műszaki szakmákat népszerűsítő programokra vonatkozóan a következő jövőbeni hosszú és rövidtávú célokat határoztam meg:

- A program online térben történő megvalósítása a jelenlegi pandémiás helyzetre és az alapítványt is érintő technológiai fejlődésre reagálva.
- Regisztrációs felület létrehozása, a résztvevők nyomán követése céljából.
- A jelenlegi célcsoport kibővítése például óvodákkal és partnercégekkel.
- A belföldi helyszínek mellett külföldi, határmenti területek bevonása és programhelyszínek bővítése.



Ezek a fejlesztési lehetőségek a programszervezés alatt megfogalmazott rendezvények mindegyikére relevánsnak tekinthetők.

A további jövőbeni alternatíva feltérképezéséhez a jelenlegi programokra koncentrálni is elkészítettem egy-egy táblázatot az öt szempont figyelembevételével.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
VETÉLKEDŐK SZERVEZÉSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Információ más műszaki technológiáról, lehetőségekről, műszaki életpályáról és annak részéről</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Érdekes folyamat bemutatás</li> <li>Mechanikai és műszaki folyamat megfigyelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az éppen aktuális területeket mutatjuk be.</li> <li>Folyamatos kapcsolat az oktatási intézményekkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innováció, kreativitás, oktatás</li> </ul>

2. táblázat - Vetélkedő szervezés – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

Az elmúlt években az alapítvány a vetélkedőket közép- és általános iskolás diákok számára szervezte meg. Ezek célja a műszaki szakmák népszerűsítése és az autonóm járművek és rendszerek bemutatása volt.

Az fenti táblázatban összefoglaltak alapján a következő évekre az alábbi fejlődési lehetőségeket fogalmaztam meg:

- A vetélkedőn résztvevő intézmények körének kibővítése Veszprém és Somogy megye felé.
- A programot támogató partneregek bevonása, mint előadók, szakmai anyagot, eszközöket biztosító szervezetek.
- A RoadShow kamionban kiállított eszközök bevonása a vetélkedő lebonyolításába.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
WORKSHOPOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közös értékteremtési folyamat, eredmények</li> <li>Gyakorlatiasság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatív „műhelymunka” – aktuális projektek megvitatása a partnerekkel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oktatók véleményének kikérése.</li> <li>Közös oktatási projektek kidolgozása fejlesztés céljából.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innováció,</li> <li>Oktatás,</li> <li>Inspiráció</li> </ul>

3. táblázat - Workshopok – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A workshopok célja egy olyan platform megteremtése, amely biztosítja a partnerek közötti kommunikációt, új, interaktív ötletek kidolgozását.

Ezt a rendezvénysorozatot eddig a PFA közép- és általános iskolás partnerei részére szervezte meg, de a jövőben, a kedvező eredményekre tekintettel más partnerek bevonását is tervezi.

Workshopokat más iskolák diákjainak és partnerszervezeteknek is ajánlott megszervezni, például a Zalaegerszegi Járműipari Tesztpálya vagy a Science Parkhoz kapcsolódó új projektek kapcsán is.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
MŰSZAKI KONFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Információ,</li> <li>• Szakmai kapcsolatok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Járműipar, gépipar és mobilitás területén szervezett rendezvény, amely a résztvevők számára tovább fejlődési lehetőséget biztosít.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferenciáinkon nem csak a témában jártas szakemberek tartanak előadásokat, hanem a ZalaZONE KTK és APZ Kft. duálisos hallgatói is tartanak beszámolókat projektjeikről.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudományos szint</li> <li>• Információ</li> </ul>

4. táblázat - Műszaki konferencia – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A PFA által szervezett konferenciák elsősorban a mobilitás témájában valósultak meg az európai autómentes nappal kapcsolatban, amely a társadalom környezettudatosságát hivatott elősegíteni.

A konferenciákon eddig vegyesen jelentek meg egyetemi hallgatók, középiskolások és a partnercégeket képviselő szakemberek. A jövőben ezeknek a résztvevői csoportoknak külön szekciót javasolnánk, így a rendezvényen megjelenő korcsoportok specifikusságainak megfelelő előadásokat is lehetne tartani egy-egy konferencián.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
CÉGLÁTOGATÁSOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Információ saját és mások által közvetített tapasztalatok megosztásával</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valós ipari folyamatok bemutatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kevésbé látott ipari folyamatok bemutatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tájékoztatás</li> </ul>

5. táblázat - Céglátogatások – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A céglátogatások során Zala, Veszprém és Vas megyei általános és középiskolás diákok és egyetemi hallgatók látogathattak el a dunántúli térség különböző gyáraiba, üzemibe.

A cél a valós ipari folyamatok bemutatása volt, a műszaki szakmákra való figyelemfelkeltés. A jövőben javaslatom a cégek tematizálása és a csoportok specifikálása ennek alapján.

A céglátogatások megszervezése előtt egy igényfelmérést tartanék megfelelően annak, hogy a jövőben megszervezett üzemlátogatások a résztvevők érdeklődési körének megfelelőek legyenek és tanulmányaikhoz szorosan kapcsolódó területeken történjenek.

A Factory X versenyt az alapítvány a megvalósítások versenyének is nevezi, mivel a versengő

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozícionálás
FACTORY X	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saját tapasztalatok az iparról a verseny által,</li> <li>Tapasztalatokat szerez egyéni és csapat szinten,</li> <li>Szakmai ismeretek bővítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Személyre szabott ipari/ műszaki feladatok bemutatása és megoldásának támogatása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valós gyártási folyamat szimulálása, valós üzemi környezetben, valós határidőkkel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oktatás,</li> <li>Innováció,</li> <li>Szakmai tapasztalat,</li> <li>Kreativitás</li> </ul>

6. táblázat - Factory X – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

csapatoknak egy valós ipari problémát kell, hogy megoldjanak valós üzemi keretek között.

Jelenleg a rendezvény fogad az egyetemi hallgatók mellett szakközépiskolás diákokat is, akik gépészeti, mechanikai területeken folytatják tanulmányaikat. Számukra ezek a megmérettetések nagyon jó kihívások, mellyel sok szakmai tapasztalatot gyűjthetnek.

A jövőbeli rendezvények megszervezését mégis két részre javasolnám osztani, amely külön középiskolások és külön egyetemi hallgatók Factory X fordulójának megvalósítását jelentené.

A nyertes csapatok számára így egy külön döntő megszervezése is opció lehet, melyben egy középiskolás és egyetemi csapat vagy csapatok mérik össze tudásukat.

Az eddigi években a versenyzők terveztek már szerszámtárolót, applikációt, futószalaghoz lépcsőt, fröccsöntött szerszámot, moving platformhoz emelő szerkezetet. A kiosztott problémák többsége mechanikus megoldásokat igényelt. A következő években újabb területekre kiírt versenyfeladatokat javasolnék, mint szimuláció, szenzorok tervezése, tesztelése.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
KIÁLLÍTÁS LÁTOGATÁS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élmény és információ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Általában külföldi (német) kiállításokon veszünk részt.</li> <li>Kiállítások témái az elektronika, járműipar területén mozognak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Főként külföldi kiállításokon veszünk részt, amelyet követően a résztvevők beszámolót készítenek az itthon maradt társaik számára.</li> <li>Középpontban a nyelvtudás fejlesztése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiráció,</li> <li>Tudásvágy,</li> <li>Információ, átadás</li> <li>Nyelvi készség fejlődése.</li> </ul>

7. táblázat - Kiállítás látogatás – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A kiállításlátogatások célpontja jelenleg bel- és külföldi műszaki, gépipari kiállítások. Az alapítvány ezeket a rendezvényeket középiskolás diákoknak és oktatóiknak, illetve egyetemi hallgatóknak szervezi meg. A cél a tudásbővítés, illetve a szakmai nyelvi készségek fejlesztése. Erre koncentrálna egy előzetes felmérést javasolnék a résztvevők nyelvtudásával kapcsolatban, illetve a diákok és tanáraik igényeire koncentrálna is készítenék egy felmérést.

Továbbá javasolnám a résztvevő intézmények körét is bővíteni, mivel eddig elsősorban zalaegerszegi partnerek vettek részt a kiállítás látogatásokon.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
KAMIONOS ROADSHOW	<ul style="list-style-type: none"> <li>Információ a népszerűsített technológiákról, egyetemokről vagy középiskolákról és képzéseikről.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interaktív</li> <li>Fogyasztó közeli,</li> <li>Közérthetőségre törekvő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil,</li> <li>Házhoz jön a tudás,</li> <li>Gyors tudásáramlás,</li> <li>Interaktív játékok,</li> <li>Előadók: diákok, szakemberek, egyetemista hallgatók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oktatás,</li> <li>Innováció,</li> <li>Szakmaiság,</li> <li>Interaktív,</li> <li>Hatékony</li> </ul>

8. táblázat - Kamionos RoadShow – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A Kamionos RoadShow rendezvény egy mozgó kiállítás, amely a műszaki szakmákat, az alapítvány középiskolai és egyetemi partnereinek képzéseit népszerűsíti. Jelenleg a PFA rendelkezésére négy erre a célra kialakított konténer áll, melyek berendezései több lehetőséget kínálnak. A kamion által szállítható kiállítások felépítése korlátozott, így a jövőben javasolnám az oktatási intézményeken túl a duális partnereket, KKV- k felkeresését is, akik további eszközökkel és témákkal tölthetnék fel a kamion attrakcióképességét. A jelenleg rendelkezésre álló eszközöket és témaköröket az alapítvány partnerei tovább fejlesztik, mint például az applikációs felület és a szabadulószoza témáinak bővítése.

Az alapítvány még több interaktív programot szervezhetne, interaktív felületet kialakíthatna ki, valamint elektronikai eszközt és technológiát (pl.: tabletek, érintőképes felületek, hangszórók, wifi hálózat és felhő biztosítása) építhetne be a Kamionos Roadshow kiállításba.

A kamion az elmúlt években rengeteg helyre eljutott, megjelenését komoly érdeklődés fogadta.



A tavalyi évben a regisztrált látogatók száma meghaladta 10.000 főt, így a jövőre nézve indokoltnak gondolnám egy online regisztrációs felület, honlap létrehozását. A roadshow kamion mozgása így mások által is nyomankövethető lenne és folyamatos tájékoztatást nyújtana a kiállítások témaköréről.

Az új helyszínek felkeresése során pedig megkönnyítené a szervezési folyamatot is.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
<b>SZEMINÁRIUM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Új ismeretek,</li> <li>Nyelvismeret bővítése/gyakorlása,</li> <li>Készségek fejlődése,</li> <li>Tapasztalatmegosztás,</li> <li>Csapatmunka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gép- és járműipari, mechatronikai képzéshez kapcsolódó előadások.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A témákban elismert szakembereket hívunk meg,</li> <li>Angol nyelvű előadások,</li> <li>Csapatépítés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oktatás,</li> <li>Tudományos szint,</li> <li>Szakmaiság,</li> <li>Tudásvágy,</li> <li>Inspiráció</li> </ul>

9. táblázat - Szeminárium – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A mérnök szemináriumok elsősorban az egyetemi hallgatók számára szervezett szakmai program, mely során a résztvevők angol nyelven tájékozódhatnak a legaktuálisabb ipari kihívásokról.

Az utóbbi években a program résztvevői bővültek műszaki érdeklődésű középiskolásokkal is, akik számára a következő években egy külön szakmai szeminárium megszervezését javasolnám, hasonlóan angol nyelven.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
<b>NYÁRI TÁBOROK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Információk a műszaki szakmákról és területekről</li> <li>Élmény (közösség)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az általános iskolások megismerkedhetnek a program alatt a műszaki területekkel és életpályával üzemi körülmények között.</li> <li>A program csak napközi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A diákok céglátogatásokon vesznek részt, kipróbálhatják a programozást, 3D nyomtatást, drón röptetést.</li> <li>Játékos és interaktív keretek között ismerkedhetnek meg a cégekkel, iskolákkal és több szakterülettel is.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oktatás,</li> <li>Pályaorientáció,</li> <li>Interaktivitás,</li> <li>Kreativitás,</li> <li>Szakmaiság,</li> <li>Pedagógiai ismeretek</li> </ul>

10. táblázat - Nyári tábor – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A nyári táborok általános iskolásoknak szóló programok, melyek során a diákok beleláthatnak a műszaki területekbe, mint a programozás, tervezés, 3D nyomtatás, drón technológia. Az elmúlt években a programok sikeresek voltak, így a jövőre vonatkozóan a Zalaegerszeg és környéki iskolákon kívül más oktatási intézmények diákjait is érdemes lenne bevonni. A táborok alatt folyó céglátogatásokat és programokat pedig megújítani. A jövőben más cégeket meglátogatni, illetve újabb technológiákat bemutatni, akár a ZalaZONE KTK épületében is.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
ÖNKÉNTESÉGI PROGRAMOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Információk a legújabb technológiákról, helyi képzésekről</li> <li>Szakmai és anyagi támogatás az egyetemi projektekhez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Országos és helyi rendezvények keretében a PFA is részt vesz, mint előadó és résztvevő.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önkéntességi programjaink a műszaki képzést és annak népszerűsítését támogatják.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oktatás,</li> <li>pályaorientáció</li> </ul>

11. táblázat - Önkéntességi programok – értékJánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A Pannon Fejlesztési Alapítvány nem csak nonprofit, hanem közhasznú szervezet is, ez azt jelenti, hogy működése megfelel a 2011. évi CLXXV. törvény (Ectv.) rendelkezéseinek.

A PFA így önkéntes tevékenységet is végezhet, melynek főbb területeit már korábban ismertettem.

Az alapítvány ezen tevékenységek egy részét oktatási intézmények közreműködésével valósítja meg. Ilyen programok például a gyakorlati órák, közösségi rendezvények és a pályaválasztási napok. Ezeket részletesebben az alábbi táblázatok taglalják.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
GYAKORLATI ÓRÁK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szakmai információk és a tantárgyhoz fűződő gyakorlatról.</li> <li>Helyszín, szakember és eszközök biztosítása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elsősorban szakközépiskolák és egyetemek műszaki karjainak támogatása.</li> <li>Helyben megtartott gyakorlati órákkal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A programmal az oktatás színvonalának növelése a cél.</li> <li>Az órákat itteni szakemberek tartják meg, ehhez eszközöket és helyszínt biztosítunk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oktatás,</li> <li>Pályaorientáció,</li> <li>Szaktudás,</li> <li>Interaktivitás</li> </ul>

12. táblázat - Gyakorlati órák – értékJánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

Az alapítvány már évek óta tart anyagvizsgálati laborgyakorlatot a zalaegerszegi szakközépiskolák diákjai és a Pannon Egyetem Mechatronikai karon tanuló hallgatók számára, kiegészítve ezzel az oktatási órák anyagát.

A PFA ezen tevékenysége - mivel több éve sikeresen működik - a jövőben javasolnám a résztvevő oktatási intézmények bővítését területi és képzési szint alapján is.

Az alapítvány munkatársai akár általános iskolás 7-8 osztályos diákok számára is tarthatnak egy-egy rendhagyó fizikaórát.

A közeli jövőben pedig ebbe és ehhez hasonló kezdeményezésbe a környező KKV-kat is bevonhatná, legalább egyet-egy minden területről.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
FS EAST (Nemzetközi rendezvény)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapasztalat,</li> <li>• Élmény</li> <li>• Reklám,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemzetközi versenysorozat egyetemista diákok számára, amelyben saját tervezési és gyártási autókkal versenyeznek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Támogatunk minden egyetemi projektet és programot a térségben, amely a járműparral kapcsolatban jön létre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmaiság,</li> <li>• Szervezőkészség,</li> <li>• Interaktivitás</li> </ul>
KUTATÓK ÉJSZAKÁJA (Országos rendezvény)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Információk a műszaki szakmákról és területekről</li> <li>• Élmény (közösség)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minden műszaki szakmák, területek, fizikai és kémiai kísérletek iránt érdeklődők számára elérhető országos program része.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programra érdekes, a mindennapi folyamatokból kiragadott előadásokkal és bemutatókkal készülünk</li> <li>• Az érdeklődők több folyamatot, eszközt maguk is kipróbálhatnak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oktatás,</li> <li>• Interaktivitás,</li> <li>• Kreativitás,</li> <li>• Szakmaiság,</li> <li>• Szervezőkészség,</li> <li>• Pedagógiai ismertek</li> </ul>
TECHTO GETHER JUNIOR (Helyi rendezvény)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai és közérdekű információk az alapítványról, Technológiai Centrumról és ezek fejlesztési projektjeiről.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmák, vállalat népszerűsítése a diákok számára.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A PFA versenyen megjelenő képviselő nem csak munkatársak, hanem egyetemi hallgatók, akik személyes tapasztalataikon keresztül tudnak tájékoztatást nyújtani a továbbtanulási lehetőségekről (dualis képzésről).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmaiság,</li> <li>• Tapasztalat,</li> <li>• Információ</li> </ul>

13. táblázat - Helyi rendezvények támogatása – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A programok eléggé sokszínűek, vetélkedők, egyetemi versenyek és műszaki szakmákat népszerűsítő programok, pályaválasztási napok. Ezek egy része helyi rendezvény, de vannak országos és nemzetközi kezdeményezések is, mint például az FS East és Kutatók éjszakája. Jövőben az alapítvány továbbra is aktív résztvevője szándékozik lenni ezeknek és az ehhez hasonló rendezvényeknek. Ebből kiindulva az önkéntes tevékenység szempontjából jó továbbfejlődési lehetőségnek tartanék egy FS East versenyhez hasonló saját rendezvénysorozat megvalósítását, melyben a helyi oktatási intézmények projektjeit népszerűsítene és támogatná a PFA.

Ez látható a következő táblázaton is:

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
EGYETEMI PROJEKTEK TÁMOGATÁSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekthez eszközök,</li> <li>• Programokhoz helyszín biztosítása.</li> <li>• Előadói tér megteremtése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az alapítvány már évek óta támogat egyetemi hallgatók által vezetett projekteket, ezzel is segíti az a helyi oktatás fejlődését.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A PFA olyan egyetemi projekteket támogat, melyeket a programjain a tervezők segítségével bemutat.</li> <li>• Egyetemi projektek bemutatása rendezvényeinken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oktatás,</li> <li>• Kreativitás,</li> <li>• Szakmaiság,</li> </ul>
Közép- és általános iskolai projektek támogatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanórai eszközök, programok támogatása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az alapítvány rendszeresen támogatói szerepben lép fel a műszaki képzést elősegítő és figyelemfelkeltő iskolai rendezvények és projektek kapcsán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Előadói tér biztosítása az alapítványi rendezvényeken.</li> </ul>	

14. táblázat - További együttműködések – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
KAPCSOLATÉPÍTÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapcsolati tőke,</li> <li>Információs háló</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duális partnerekkel,</li> <li>Műszaki tevékenységgel foglalkozó (gépipari, elektronikai, járműipari) vállalatokkal fennálló kapcsolat</li> <li>Oktatási intézményekkel és tankerületi központokkal szakképzési centrumokkal fennálló kapcsolat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tapasztalat,</li> <li>Magas információáramlás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Információ nyújtás,</li> <li>Közvetítés</li> </ul>
FÓRUMOK SZERVEZÉSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapcsolati tőke,</li> <li>Információ régi-új projektekről</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fórumok szervezése külön iskola és vállalati projektekkel kapcsolatban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tapasztalat, magas információáramlás,</li> <li>Oktatási és vállalati intézményekkel és szervezetekkel egyidejű kapcsolatépítés a térség fejlesztése érdekében.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Információ nyújtás,</li> <li>Tapasztalat csere,</li> <li>Közvetítés</li> </ul>

15. táblázat - Kapcsolatépítés – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A Pannon Fejlesztési Alapítvány harmadik tevékenységeként állapítottam meg a kapcsolatépítést, melynek célja egy közös kapcsolati háló felépítése a térség oktatási intézményeivel, ezek fenntartóival, KKV-kal és K+F intézményekkel és szervezetekkel.

Ezt a pillért még a klasztereket támogató tevékenység követelte meg. A PANEL Klaszter tagjai, a KKV-k továbbfejlődéséhez beszállítókra volt szükség, melyhez a szervezeteknek információra volt szüksége. Az alapítvány így aktív résztvevőjévé vált a műszaki konferenciáknak és fórumoknak, illetve, többet saját maga szervez meg. A kapcsolati háló bővülésével a PFA számára is új lehetőségek váltak elérhetővé.

Ez a tevékenység jelenleg is működik, de jelentősége megkopott kissé, hiszen mára a klaszter tevékenység is csak a háttérben működik. Jövőre vonatkozóan jó tovább fejlődési lehetőségnek látnám, ezeknek a fórumoknak az újra szervezését és rendszeres megtartását, elsősorban az alapítványi partnerek számára.

Terület	Érték az ügyfél számára	Jellemzői	Mitől vagyunk egyediek?	Pozicionálás
JÖVŐBENI TERVIRÁNY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szakmai információ,</li> <li>Időhatékonyaság,</li> <li>Kapcsolatépítés,</li> <li>Projektek,</li> <li>Szakmaiság,</li> <li>Időhatékonyaság,</li> </ul>	<p>Klaszterek igényeinek megfelelően:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyóiratkölcsonzése,</li> <li>Folyóirat ajánlása,</li> <li>Digitális és nyomtatott bemutatkozó anyagok PR termékek megtervezése,</li> <li>A klasztereket érintő ágazatok információk közvetítése,</li> <li>Megfelelő beszállítók leszűkítése,</li> <li>Oktatás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A klaszter számára háttér szolgáltatásokat nyújtunk, mellyel a KKV-k fejlődését segítjük elő.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szakmaiság,</li> <li>Tájékozottság,</li> <li>Információáramlás,</li> <li>Kapcsolati háló,</li> <li>Oktatás</li> </ul>

16. táblázat - Jövőbeni tervirány (Klaszter tevékenység) – értékajánlat

Forrás: Saját szerkesztés ZalaZONE KTK üzleti modellje alapján

A klaszter tevékenység már közel öt éve nem áll az alapítvány tevékenységének középpontjában. A jövőben viszont a PFA vezetősége szeretné ezt megváltoztatni és újjá éleszteni, bővíteni a meglévő és hasznos szolgáltatásokat.



A táblázatban feltüntetett szolgáltatások még a 2006-os igényekhez illeszkedtek, így ezek egy része a mai igényekhez viszonyítva már kevésbé releváns, mint például a folyóiratkölsönzés, ajánlás, illetve a bemutatkozó anyagok gyártása.

Az oktatás, ágazati információk közvetítése és az egyéni igényeknek megfelelő beszállítók felkeresése és leszűkítése, illetve a továbbképzési és tárgyalási helyszín biztosítására már annál inkább igény mutatkozik.

Az értékajánlat kialakításával kapcsolatban a Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenysége négy fő területre osztható a múlt, jelen és a jövő együttes figyelembevételével.

Ezek a programszervezés, önkéntes tevékenység, kapcsolatépítés és a klaszter tevékenységek újszervezése. A négy terület fő céljai a műszaki szakmák oktatásának támogatása és népszerűsítése, kapcsolatépítés, ipari területek fejlesztése és a helyi ipari klaszterek támogatása. A négy tevékenység öt tényező szerinti vizsgálata alapján elmondható, hogy a közös továbbfejlődési lehetőségek:

- az online megjelenés erősítésében és bővítésében,
- a célcsoport területi, földrajzi, szervezeti és ágazati szintű tágításában,
- illetve a helyi trendeknek és hatásoknak megfelelő programok és rendezvények szervezésében mutatkozik meg.

Ezek alapfeltétele a generációváltás, az ipari, technológiai és piaci trendek nyomon követése és megismerése.

## 4.2 KÖRNYEZETI ELEMZÉS

A helyzetelemzés a jó stratégia kialakításának alapja, mivel a megfelelően elvégzett vizsgálat elengedhetetlen a szervezet pozicionálásához. Ha a vállalkozás nincs tisztában az őt körülvevő elemekkel, lehetőségekkel és veszélyekkel, akkor kialakított tervei megvalósítása is veszélybe kerülhet. Pontosán ezért, dolgozatomban megvizsgálom a Pannon Fejlesztési Alapítvány külső és belső környezeti elemeit.

Elsőként egy PEST elemzést készítek a PFA makrokörnyezetére, majd a szervezet stakeholdereit (közvetlen külső elemeit) mutatom be részletesen. Az elemzést az előzőleg bemutatott üzleti modellt (Lásd: 4. fejezet, ZalaZONE KTK üzleti modelljének tíz területe című ábra) piac és vevők területének bemutatásával zárom.

## 4.2.1 PEST elemzés

### **Politikai (Political) környezet**

Minden gazdasági szervezetet, így az alapítványt is befolyásolják az állam és a helyi hatóságok által folytatott gazdaságpolitikák. A meghozott rendeletek és intézkedések folyamatos figyelembevételével kell ezért a szervezet hosszútávú terveit meghatározni.

A 2020 tavaszán világméretűvé vált COVID-19 járvány nem csak globális és nemzeti szinten, de regionálisan is megváltoztatta az ország gazdaságpolitikai berendezkedését. A gazdaságpolitika fókuszába a gazdasági károk enyhítését célzó intézkedések kerültek.

(Központi Statisztikai Hivatal, 2020)

Ennek biztos tudatában kell az alapítvány jövőbeli terveire szükséges stratégia modellt kialakítani.

A pandémiás helyzetet megelőzően országszerte folyamatban voltak a gazdasági növekedést támogató projektek és programok, melyek egyik fő forrása az Európai Unió támogatások.

Az EU által gazdaság fejlesztésére kijelölt 11 tematikus cél közül az első három:

1. A kutatás, technológiai fejlesztés és innováció megerősítése,
2. Információs és kommunikációs technológiai fejlesztés,
3. KKV-k versenyképességének fokozása.

Zala megye erre támaszkodva kezdte el a térség fejlődését megcélzó gazdaságpolitikáját is.

A megyeszékhelyen és a megyében működő gazdasági szervezetek összetételének döntő részét kis-és középvállalkozások tették ki és teszik ki jelenleg is, így Zalaegerszeg gazdaságpolitikájában fontos helyet foglal el a KKV-k innovációra való törekvésének elősegítése.

A zalaegerszegi önkormányzat gazdaságpolitikájában kiemelkedő szerepet tölt be továbbá a kutatás fejlesztési tevékenységek támogatása és az ehhez szorosan kötődő felsőoktatási intézmények fejlesztési és oktatási projektjeinek elősegítése. (Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata, 2012)

Ennek oka többek között, hogy a gazdasági folyamatokat erősítő klasztertevékenységek és fejlesztési projektek száma a 2000-es évek elején még elhanyagolható volt a megyeszékhelyen. Ezek az intézkedések kedvező hatással vannak az alapítvány tevékenységére is, hiszen a PFA projektjei főként a KKV-kra és a felsőoktatási intézményekre, illetve a közép- és általános iskolákra terjed ki.

## **Gazdasági (Economic) környezet**

A 2008-2009 -es világválságot követő években a gazdaságot recesszió jellemezte. 2013 óta viszont a magyar gazdaság teljesítménye az EU28 átlagát meghaladó ütemben nőtt. Ezt a növekedést törte meg a korona vírus megjelenése.

2019-ben még 2,9%-kal múlta felül az ország a 2018-as év gazdasági mutatóit. A járvány világméretűvé válásával viszont zavarok keltett a globális termelésben, értékesítési láncokban, munkaerőpiacon és a beruházási döntésekben. Sok vállalkozás magatartását jellemezte a kivárás, halasztás. Rengeteg esemény, program elmaradt. (Központi Statisztikai Hivatal, 2020) Ennek következtében 2020. II. negyedévében az előző évhez képest ország GDP-je 86,4-re esett vissza. Ez pontosan -13,6% -os csökkenést jelentett. Az inflációs ráta októberben viszont 3% maradt. A jelenlegi (2020.11.13.) adatok szerint 1 euró 355,35 Ft-ot ért. Ez a pandémiás helyzet ellenére kiemelkedően jó, hiszen a tolerancia határként megjelölt 4%-ot nem lépi túl, de még az elérni kívánt 3%-ot is teljesíti. (Magyar Nemzeti Bank, 2020)

A Pannon Fejlesztési Alapítvány mivel a kutatási fejlesztési tevékenység aktív támogatója, úgy gondolom szót kell ejtenem ennek gazdasági helyzetéről is.

A Központi Statisztikai Hivatal (Későbbiekben: KSH) adatai alapján a 2018-as évben az ipari termelés és technológiai területén történt a legmagasabb K+F ráfordítás. Ez megközelítőleg, országos szinten 250.000 ezer Ft volt.

Az ezt követő tevékenységi körök ráfordítása az előző terület töredékei voltak. Az egészségügy és közlekedés területén az ipari termelés csupán 60 %-át költötték a kutatási fejlesztési területre. A környezet, energiaipar, politika és társadalmi struktúrák tevékenységi körök K+F ráfordításai már megközelítőleg hasonlóan alakultak. Magyarországon az ipar, egészségügy és a közlekedés területe az, amelyben az innovációs tevékenység magas ráfordítási költségeket generál. (Lásd:**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**)

Az országos gazdasági tényezőkön túl az alapítvány megyei folyamatait is megvizsgáltam a dunántúli megyékre fókuszálva. A KSH adatai alapján összeírtam a K+F tevékenység ráfordításait az alapítvány működési területére koncentráltan, melyek Győr- Moson- Sopron, Somogy, Vas, Veszprém és Zala megyék.

A kutatási és fejlesztési ráfordítások az öt térségben alapvetően eltérően alakultak. A legnagyobb K+F ráfordítások Veszprém megyében voltak. 2018-ban 37.806 millió Ft költöttek kutatásra. A második a sorban Győr-Moson-Sopron megye volt, amely közel annyit költött, mint Veszprém megye 2017-ben. A többi megye ráfordításai, ennél alacsonyabbak voltak, de folyamatos növekedést mutattak az előző évhez képest Csongrád megye kivételével. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 2. melléklet)

## **Társadalmi (Sociological) környezet**

A koronavírus járvány által okozott gazdasági problémák ellenére kereseti szint még 2020. I. negyedévében nem érintette meg a válság szele. A havi nettó átlagkereset országos szinten 262.648 Ft volt, amely 23,605 Ft-tal több, mint az egy évvel korábbi adatok. (Központi Statisztikai Hivatal, 2020)

A dunántúli régióra fókuszálva a 2019-es adatokhoz képest mindegyik megyében növekedett az átlag kereset. Az év első és második felében is a legmagasabb Győr-Moson-Sopron megyében volt 271.784 Ft-tal. A többi területen közel hasonlóan alakultak az átlagjövedelmek. Vas megye Veszprém megye, Zala pedig Somogy megye adataival mutatott közel azonos értéket. Jövedelmi szintjük 200 000 Ft fölött alakult. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 3. melléklet)

A jelenlegi helyzet ellenére az országban a gazdasági növekedés üteme sem ált meg, csak lelassult. A lakossági munkaerő-felmérés 15-74 évesekre vonatkozó adatai alapján 2020. II. negyedévében az aktivitási ráta 62,4% volt, így ekkor 4,6 millió fő tartozott a gazdaságilag aktív szereplői közé.

A korábban is vizsgált öt megye közötti eloszlás eléggé nagy mértékű volt. Voltak olyan területek, melyek kiemelkedően jól és voltak olyanok is, melyek az országos átlaghoz viszonyítva rosszul teljesítettek.

Az aktivitás mértéke ismételtén Győr-Moson-Sopron megyében volt a legnagyobb. A legalacsonyabb értéket pedig Somogy megye „alkotta” az öt terület viszonylatában. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 4. melléklet)

A Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenységében az oktatási intézmények meghatározó szerepet játszanak, így ezek számát és megoszlását is megvizsgáltam.

A helyzetelemzés során a PFA által elérni kívánt megyék oktatási intézményeit gyűjtöttem össze. Az adatok alapján az öt terület közül Zala megye rendelkezik a legkevesebb óvodával és iskolával, a legtöbb intézmény pedig Győr-Moson-Sopron megyében található.

A vizsgálatba belevettem az óvodákat is, hiszen a PFA-nak nem titkolt szándéka, hogy az általános és középiskolásokon túl a fiatalabb korosztályt is be szeretné vonni tevékenységébe.

A vizsgált adatok szerint az öt megyében összesen 1.696.293 fő regisztrálható ezekben a csoportokban. 330.539 fő óvodás és 982.075 fő iskolás korú gyermek él a térségben, akik az alapítvány célcsoportjának tagjai. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 5. melléklet)

A közép-, általános iskolák és óvodák megoszlásán túl az egyetemeket és a főiskolákat is megvizsgáltam, hiszen az alapítvány potenciális célcsoportjának tekinthetők ők is.

Az öt megye megoszlásában sem elhanyagolható az intézmények diákjainak száma. Összesen 15.579 fő felsőoktatási intézményben nappali képzésben tanuló hallgató volt regisztrálható 2019-ben. Ebből 1380 fő Zala megyében folytatta tanulmányait. Ebben az évben az országos adatokat nézve az egyetemi hallgatók 8,5%-a tanult a térségben. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 6. melléklet)

A regisztrált vállalkozások száma 2019-ben 1.945.751 volt, ebből a nonprofit szervezetek csak 129.767 szervezetet, azaz 6,7%-ot tettek ki.

Az elmúlt években a gazdasági szereplők száma összességében megnövekedett 2018-hoz képest 36.943-mal bővült, de a nonprofit szervezetek (köztük az alapítványok) száma tovább csökkent. 2013-tól kezdve az alapítványok összetétele folyamatosan redukálódott és ez a tendencia a mai napig tart. 2018-ban már csak 204 szervezetet regisztrált a KSH. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 7. melléklet)

Ennek megfelelően az utóbbi években regisztrált alapítványok tevékenységi kör szerinti megoszlását is megvizsgáltam. Ezek szerint a 2018-ban az országban regisztrált alapítványok döntő része az oktatás területén működött. További népszerű területek voltak még a szociális ellátás, kultúra és az egészségügy. A Pannon Fejlesztési Alapítvány által képviselt tevékenységi kör területén csak ezek töredéke működik. A gazdaságfejlesztés céljából megalakult alapítványok száma csupán 204 szervezet volt. (Lásd: 8. melléklet)

### **Technológiai (Technological) környezet**

Az alapítvány szempontjából a technológiai környezet elemzése kiemelkedően fontos, hiszen programjaival a műszaki képzettség és életpálya népszerűsítése a cél. Ezek versenyképességéhez pedig szorosan kapcsolódik a K +F tevékenység.

A kutató fejlesztő helyek száma 2016-tól kezdődően növekedésnek indult. 2019-ben az előző évhez képest is országosan 3.546-tal nőtt a kutató helyek száma. Ehhez képest a vállalkozási és felsőoktatási kutató- fejlesztő helyek száma csak mérsékelten növekedett 1.575 és 1.900 kutatóhellyel bővült. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 9. melléklet)

A korábban is vizsgált öt megye közül kettőben volt regisztrálható dinamikus változás a kutató fejlesztő helyek szempontjából, az egyik Veszprém a másik pedig Győr-Moson-Sopron megye. Az előbbiben a kutató helyek száma 66-ról 92-re növekedett.

Az utóbbiban a kezdeti 121 K+F központ 179 -re nőtt. A további három megye 35 és 50 közötti értéket mutatott. (Lásd: 10. melléklet)

A Kutató fejlesztők számában is növekedés indult el. Ebben az esetben is a már említett két terület adatai növekedtek a legdinamikusabban. Győr-Moson-Sopron megyében a 2016-ban bekövetkezett visszaesés után a fejlesztők száma 209 fővel bővült. Veszprém megyében pedig 2018-ban 1443 regisztrált kutató dolgozott. A többi megye értékei 250 és 300 között mozogtak. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Lásd: 11. melléklet)

A K+F létszámot az összes foglalkoztatott arányában is megvizsgáltam, így nézve változtak az eredmények és Veszprém megye adataiban fedezhető fel a kiemelkedő változás. 2018-ban a kutató fejlesztők a megye által foglalkoztatottak számának 0,92%-át tette ki. Ez az érték Győr-Moson-Sopron esetében 0,68% volt. A többi megye értékei 0,20 és 0,25% között mozogtak. (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) (Központi Statisztikai Hivatal, 2018) (Lásd: 12. melléklet)

Az alapítvány által támogatott dunántúli régió országosan szinten fejlett területnek tekinthető. Nettó bevétel szempontjából nem itt a legalacsonyabbak a jövedelmek, a gazdasági aktivitás is magas, illetve a kutatási és fejlesztési tevékenységek is dinamikusan fejlődtek az elmúlt években.

A PFA elsődleges célcsoportja az óvodák és oktatási intézmények száma is jelentős a vizsgált öt megyében, összesen 1.903 közép- és általános iskoláról és óvodáról beszélhetünk.

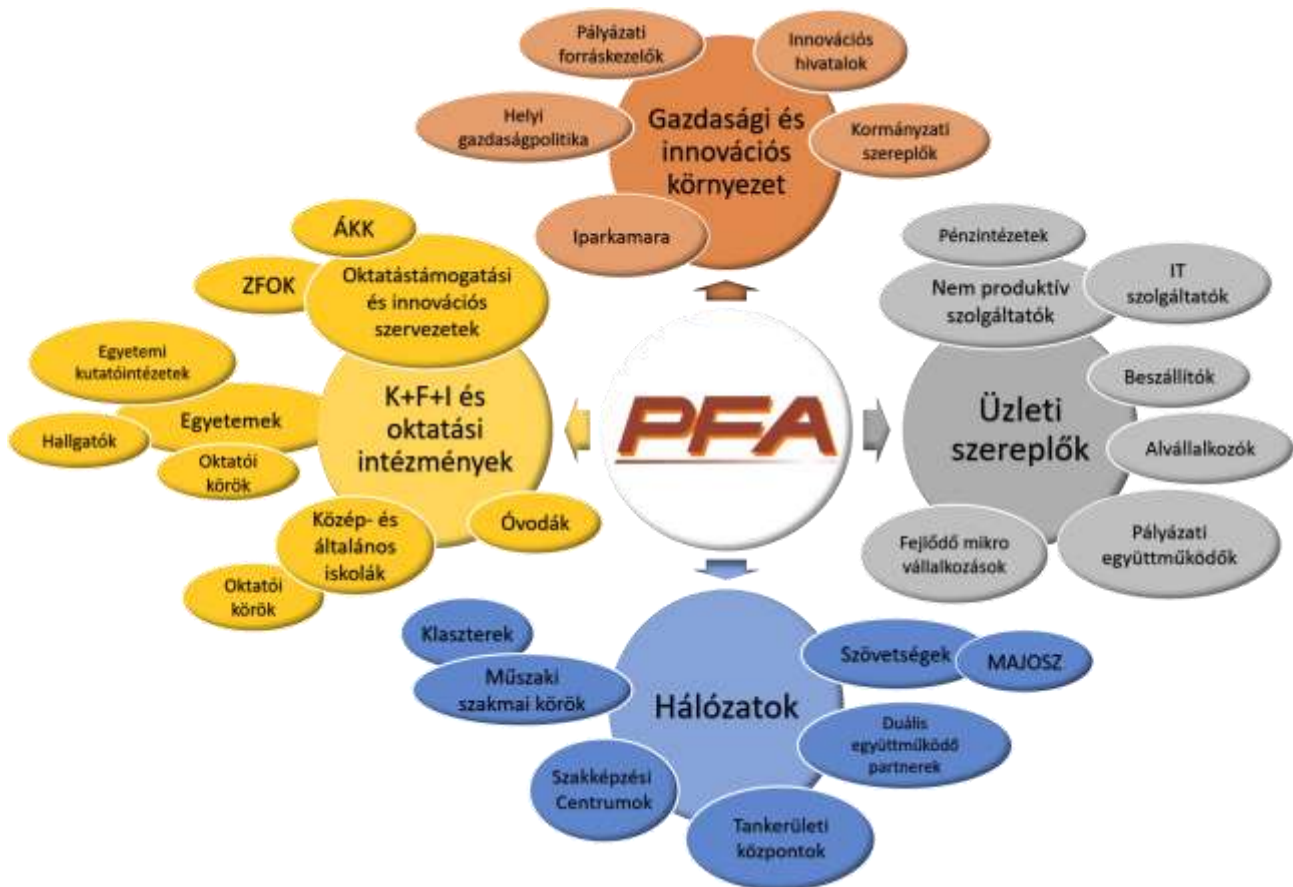
Az itt tanuló diákok létszáma 982.075 fő volt 2019-ben.

A felsőoktatási képzésben sem elhanyagolhatók a hallgatók száma, hiszen öt olyan megyéről beszélhetünk, melyek rendelkeznek egyetemi városokkal.

A tavalyi évben 15.579 fő alap- és mesterképzésen résztvevő nappalis hallgatót regisztráltak.

Ezek alapján tehát elmondható, hogy az alapítvány működéséhez a kedvező gazdasági feltételek adottak, hiszen elsődleges célcsoportja több, mint 1.700.000 fő diákot és hallgatóból áll, illetve a gazdaság fejlesztését célzó tevékenység államilag is kedvezően támogatott terület.

## 4.2.2 Stakeholderek



14. ábra – Stakeholderek

Forrás: Saját szerkesztés a PFA belső anyagai alapján

Az alapítvány stakeholdereit, vagyis tevékenységét közvetlenül befolyásoló szervezeteket és csoportokat a fenti ábra foglalja össze.

Ezeket a gazdasági szereplőket az elemzéshez négy jól elkülöníthető csoportba osztottam el, melyek a K+F+I és oktatási intézmények, a gazdasági és innovációs környezet, üzleti szereplők és a hálózatok.

Az első csoportba (K+F+I és oktatási intézmények) az oktatási intézményeket, innovációs szervezeteket, alapítványokat és kutató köröket csoportosítottam. Ezek a gazdasági szereplők többségében az alapítvánnyal együttműködő gazdasági és oktatási partnerek, illetve a PFA potenciális célcsoportját képező közép-, általános iskolás diákok, egyetemi hallgatók és oktatók, akik a műszaki szakmákat népszerűsítő programok szervezésében nyújtanak támogatást és közönséget az alapítványnak.

A második csoport a gazdasági és innovációs környezet, melynek tagjai a pályázati forráskezelők, innovációs, kormányzati hivatalok, ipari kamara, és a helyi gazdaságpolitika.

Ezek a szereplők inkább közvetett módon gyakorolnak hatást a PFA tevékenységére, így működésük az alapítvány eszközeivel nem befolyásolható.

A harmadik csoportban (üzleti szereplők) szereplő szervezetek főként a PFA működésének pénzügyi, technikai, logisztikai hátterét biztosítják. Ezek a pénzügyi és IT szolgáltatók, beszállítók, pályázati együttműködők és a környező mikroállalkozások.

A negyedik csoportban (hálózatok) olyan szereplők kerültek, amelyek elsősorban az alapítvány szakmai és információs hátterét támogatják. A szövetségek (pl.: MAJOSZ), klaszterek, intézményfenntartók és duális partnerek, mint támogató szervezetek jelennek meg a műszaki programok szervezésében. A tankerületi központok és szakképzési centrumok nagy segítséget nyújtanak a közép- és általános iskolás diákok és oktatók elérésében.



### 4.2.3 Piac és vevők

A piac és vevők az előzőleg bemutatott üzleti modell (Lásd: 4.fejezet, ZalaZONE KTK üzleti modelljének tíz területe egységekre lebontva című ábra) meghatározó egysége. A szervezet által nyújtott szolgáltatások és a célcsoport, piac kapcsolatát elemzi és foglalja össze.

A 4. fejezetben feltüntetett hat terület alapján fogom így elemezni a korábban már meghatározott, az alapítvány által nyújtott tevékenységi csoportok szolgáltatásait, elemeit.

- Ajánlott termék vagy szolgáltatás

A korábban már meghatározott négy tevékenységi csoport több programból és kisebb tevékenységből épül fel, így ezeket külön- külön tüntetem fel az elemzésben.

- Célpiacon és szegmensek

Erre a pontra, mint két különálló nézőpontra tekintek a csoportosítás során. A célpiac egy nagyobb, míg a szegmens egy kisebb csoportját határozza meg az adott alapítványi tevékenységnek. A rendezvények többsége így oktatási intézmények oktatóinak, és diákjainak, azon belül is általános és középiskolás, illetve egyetemi hallgatók szegmenseinek szólnak.

- Árazási modell

Az alapítvány jogi formája miatt, lehetne azt mondani, hogy az árazási modell nem lényeges a marketingstratégia kialakítása szempontjából, hiszen nem profitorientált. A programok megszervezésénél mégis nagyon fontos szerepet tölt be, mivel az a tény, hogy milyen módon történik az árazás alapjaiban határozza meg a szervezési folyamatokat. Ezek többnyire emberóraban, eszköz és anyagköltségben, illetve bérleti és szállítási díjban mutatkoznak meg.

- Bevételegenerálás modellje

A bevételegenerálás modellje az előzőleg meghatározott jellemzőkhöz hasonlóan fontos. Ezek a PFA tekintetében leginkább projekt alapú fix díjas modellek, köszönhetően a EFOP támogatású rendezvényeknek.

- Élmeny alapú termék és testreszabhatóság (egyediség)

Ezek a szempontok a közérthetőség érdekében együtt értelmezendők, melyben meghatározhatók azok az elemek, amik a fogyasztók egyedi igényeire szabhatók.

A tevékenységi körök szerinti elemzést így tehát a következő táblázatokon mutatják be:

Műszaki szakma népszerűsítése, Eseményszervezés	Szolgáltatás eredménye	Célpiac	Szegmens	Árazási modell	Bevétel-generálás modellje	Egyedi, testreszabhatóság
<b>Vetélkedők</b>	Műszaki tevékenységekről ismertszerzés	Képzésben oktatásban résztvevő	Közép- és általános iskolások	Emberóra, Eszközki költség, Helyszínbérlet	Projekt alapú fix díjas modell, Külső erőforrás	Diákokra, korosztályra szabott feladatok
<b>Workshopok</b>	Következő évi programok, projektek akcióterve	Oktatás területén dolgozók	Oktatók, Tanárok, Intézményfenntartók	Emberóra,	Projekt alapú fix díjas modell	Diákokra, iskolákra szabott programok
<b>Konferenciák</b>	Ismeretszerzés, Érdeklődés felkeltése szakmák és szakterületek iránt	Műszaki területeken dolgozók, tanulók	Szakemberek, Kutatók, KKV-k, Egyetemi hallgatók, középiskolások	Emberóra, Helyszínbérlet, Eszközki költség	Projekt alapú fix díjas modell	A korosztálynak megfelelő témájú előadások
<b>Céglátogatások</b>	Szakmai ismertek, Érdeklődés felkeltése egy terület, szakma iránt	Oktatási intézmények, oktatásban résztvevők	Középiskolások és oktatóik, egyetemi hallgatók	Emberóra, Buszki költség,	Projekt alapú fix díjas modell	Iskola, diákok tanulmányaihoz kapcsolódó területek meglátogatása
<b>Factory X</b>	A verseny alatt megtervezett a valós műszaki problémákat megoldó eszközök, konstrukciók.	Műszaki oktatási intézmények, oktatásban résztvevők	Középiskolások, Egyetemi hallgatók	Emberóra, Eszközki költség, Anyagki költség,	Projekt alapú fix díjas modell, Külső erőforrás	Valós műszaki problémák megismerése, koncepció kitalálása
<b>Kiállítás látogatások</b>	Érdeklődés felkeltése egy szakterület, szakma iránt.	Műszaki oktatásban résztvevő diákok.	Középiskolások és tanáraik, Egyetemi hallgatók	Emberóra, Buszki költség, Eszközki költség, Szállás díj, Regisztrációs díj	Projekt alapú fix díjas modell	Oktatási területekhez kapcsolódó kiállítás látogatások.
<b>Kamionos RoadShow</b>	Iskolák népszerűsítése, Hallgatói projektek bemutatása, Érdeklődés felkeltése szakmák, szakterületek iránt	Műszaki szakmák iránt érdeklődők, elsősorban oktatásban résztvevő diákok.	Óvodások, Általános és középiskolásuk és tanáraik, oktatóik, A műszaki szakmák iránt érdeklődők	Emberóra, Eszközki költség, Benzin ki költség, Anyagki költség	Projekt alapú fix díjas modell	Előadások egyénre szabhatók – több típusú előadás, kiállítási anyag össze válogathatósága a résztvevők szegmensei alapján.
<b>Szemináriumok</b>	Nyelvkészség fejlesztése, Érdeklődés felkeltése szakterületek iránt, Információ áramlás	Műszaki oktatásban résztvevők	Középiskolások, Egyetemi hallgatók	Emberóra, Eszközki költség, Benzin ki költség, Busz ki költség, Szállás díj	Projekt alapú fix díjas modell, Utólagos elszámolás	Előadások csoport igényeire szabhatók
<b>Nyári tábor</b>	Érdeklődés felkeltése a műszaki szakmák iránt, Továbbtanulási irányok támogatása, Műszaki ismeretek átadása	Oktatási intézmények, Általános iskolák	Általános iskolák, 7-8 osztályos diákok	Emberóra, Anyag ki költség, Eszköz ki költség, Busz ki költség	Projekt alapú fix díjas modell, Külső erőforrás	Programok, előadások csoport igényeire szabhatók

17. táblázat - Programszervezési tevékenység piacának és vevőinek elemzése

Forrás: Saját szerkesztés

<b>Önkéntesség</b>	<b>Szolgáltatás eredménye</b>	<b>Célpiac</b>	<b>Szegmens</b>	<b>Árazási modell</b>	<b>Bevétel-generálás modellje</b>	<b>Egyedi, testreszabhatóság</b>
<b>Gyakorlati órák</b>	Gyakorlati tudás megszerzése	Műszaki képzésben oktatásban résztvevők	Szakközépiskolás diákok, egyetemi hallgatók	Eszköz költség, Emberóra, Helyszín bérlet	Projekt alapú fix áras modell	Tananyagokhoz kapcsolódó ismeretek
<b>Országos rendezvények (önkéntes diákok)</b>	Kötelező 50 óra teljesítése, Ismeretszerzés	Műszaki szakmák iránt érdeklődő diákok, Oktatási intézmények	Középiskolás diákok	Emberóra	Projekt alapú fix áras modell	Korosztálynak megfelelő programok
<b>Techtogether Junior</b>	Ismeretszerzés, Érdeklődés felkeltése szakmák és szakterületek iránt, Kötelező 50 óra teljesítése.	Műszaki szakmák iránt érdeklődő diákok, Oktatási intézmények	Szakemberek, Kutatók, KKV-k, Egyetemi hallgatók, Középiskolások	Emberóra, Eszközköltség, Helyszínbérlet	Projekt alapú fix áras modell	A korosztálynak megfelelő témájú feladatok
<b>Oktatási intézmények támogatása</b>	Szakmai programok megvalósulása oktatási intézmények programjai keretében.	Oktatási intézmények	Általános és középiskolák, egyetemek diákjai	Emberóra, Buszköltség, Eszközköltség	Projekt alapú fix áras modell, Utólagos elszámolás	A korosztálynak és a tantárgyaknak megfelelő programok támogatása.

18. táblázat - Önkéntességi program piacának és vevőinek elemzése

Forrás: Saját szerkesztés

Kapcsolati háló építése	Szolgáltatás eredménye	Célpiac	Szegmens	Árazási modell	Bevétel-generálás modellje	Egyedi, testreszabhatóság
<b>Általános iskolák</b>	Közös projektek, Pl.: műszaki nyári táborok, vetélkedők, céglátogatások	Műszaki képzésben oktatásban résztvevők	Szakközépiskolás diákok, egyetemi hallgatók	Emberóra, Eszközki költség	Külső erőforrások	Diákokhoz kapcsolódó projektek, továbbtanulást támogató programok
<b>Középiskolák</b>	Közös projektek, Pl.: műszaki vetélkedők, Céglátogatások, kiállítás látogatások, Factory X, Szemináriumok, konferenciák, Kamionos Roadshow	Középiskolás tanárok, oktatók,	Szakmai szakköröket vezető tanárok	Emberóra, Eszközki költség	Külső erőforrások	Diákokhoz, csoportokhoz kapcsolódó projektek, iskolát népszerűsítő programok
<b>Egyetemek</b>	Közös projektek pl.: céglátogatások, kiállítás látogatások, Factory X, szemináriumok, konferenciák, egyetemi projektek	Egyetemi oktatók, diákok	Kutatást vezető oktatók, Oktatók, Projektvezető diákok	Emberóra, Eszközki költség	Külső erőforrások	Kutatások, szakdolgozatok, hallgatói fejlesztési projektek
<b>Intézmény fenntartók</b>	Szakmai programok megvalósulása oktatási intézmények programjai keretében.	Oktatási intézmények	Általános és középiskolák, egyetemek oktatói és diákjai	Emberóra, Eszközki költség	Külső erőforrások	A korosztálynak és a tantárgyaknak megfelelő programok támogatása.
<b>Partnercégek, KKV-K</b>	Szakmai programok megvalósulása a vállalkozások közreműködésével pl.: Factory X, Céglátogatások, Vetélkedők	Nyugat dunántúli szervezetek, KKV-k	Duális partnercégek	Emberóra, Eszközki költség	Külső erőforrások	Célcsoport igényeinek és tanulmányainak megfelelő programok témája, felépítése.

19. táblázat - Kapcsolati háló építésének piac- és vevőelemzése

Forrás: Saját szerkesztés

A piac és vevőket megelőző külső és belső környezetet elemző technikákhoz hasonlóan ebben a három táblázatban is megnyilvánulnak az alapítvány rendelkezésére álló közvetlen és közvetett erőforrások, erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek,

Az alapítvány által nyújtott szolgáltatások vagy azok elemei közül így könnyedén kiszűrhető a szervezet számára versenyképes, vagy nem releváns módszerek, eszközök.

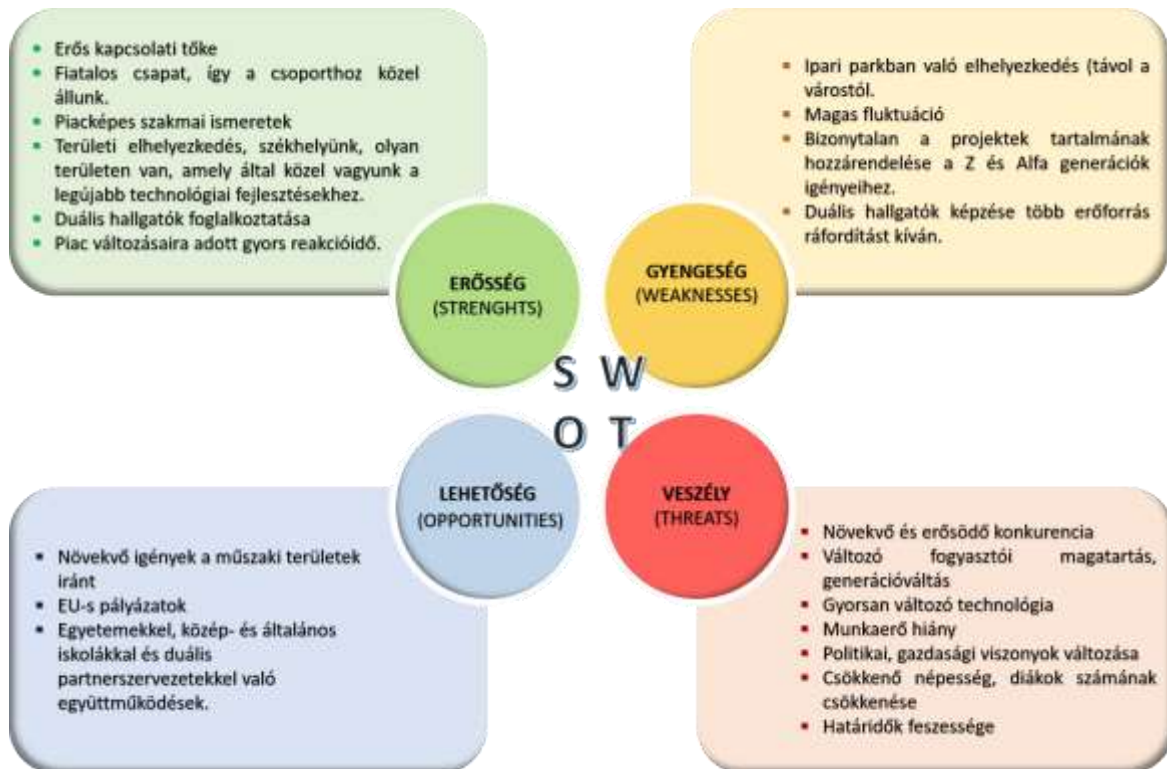
### 4.3 BELSŐ KÖRNYEZET

A Pannon Fejlesztési Alapítvány összes erőforrásának meghatározásához a külső környezet elemzése után meg kell vizsgálni a szervezet belső környezetét is, amely rendelkezésre álló eszközök, lehetőségek, tudás, alkalmazottak és azok képességének vizsgálatát jelenti.

A szervezet rendelkezésére álló erőforrásokat elsőként a SWOT elemzés elkészítésével kezdem, majd az előző és a most következő vizsgálatok után levonom a tanulságot az alapítvány környezetére vonatkozóan.

#### 4.3.1 SWOT elemzés

A már említett SWOT analízis segítségével a szervezet rendelkezésére álló közvetlen erőforrásokat ismerhetjük meg. Az alábbi ábrán ezeket szemléltetem:



15. ábra - SWOT analízis

Forrás: Saját szerkesztés



## **ERŐSSÉGEK**

Az elemzés elkészítését a szervezet erősségeinek összegyűjtésével kezdtem el. Ezek alapján a PFA erős kapcsolati tőkével, fiatalos csapattal, tevékenységéhez kellő szakmai ismerettel, ehhez jó területi elhelyezkedéssel és gyors reakcióidővel rendelkezik. Fiatalos csapatának és az őt körülvevő szervezeteknek köszönhetően célcsoportját könnyen meg tudja szólítani.

## **GYENGESÉGEK**

A PFA tevékenységét figyelembe véve gyengeségként jelöltem meg elhelyezkedését. A szervezet ipari parkban való jelenléte a programok megszervezése szempontjából nem a legideálisabb. A várostól távol helyezkedik el a PFA székhelye, így több szervezést igényel egy helyi program megvalósítása.

További nehézségnek ítélem még az új generációk igényeinek hozzárendelése az alapítványi projektek megvalósításához, mivel ezek megfelelő kidolgozása plusz időt emészt fel.

A PFA már évek óta foglalkozik egyetemista hallgatók foglalkoztatásával, az ő képzésük és munkájuk előnyöket és hátrányokat is hordozhat a szervezet számára, mivel kezdetben magasabb erőforrás felhasználás realizálható alkalmazásukkal.

## **LEHETŐSÉGEK**

Az ábrán lehetőségként tüntettem fel a műszaki területeket, EU-s pályázatokat, partnerszervezeti együttműködéseket és a duális hallgatókat.

Az utóbbi években a Zalaegerszegi Járműipari Tesztpályának és a térségben fejlődő iparnak köszönhetően vonzóbbá váltak a műszaki képzések és szakmák, így ez előnyt és lehetőségeket biztosít a PFA számára programjai megszervezésében.

Az Európai Unió által gazdasági fejlesztésként megjelölt célok és folyósított támogatások is a PFA tevékenységét támogatják.

További lehetőségeket tartogathat még az alapítvány számára az oktatási intézményekkel való együttműködései és a támogatott duális hallgatók alkalmazása is. Az képzésük hosszútávon megtérülő befektetésként tekinthető, hiszen a képzés ideje alatt képzett munkavállaló válik a diákokból.

## **VESZÉLYEK**

A veszélyeknek elsősorban globális szintű változásokat jelöltem meg. Ezek a csökkenő népesség (diákok száma), generáció váltás kihívásai, politikai és gazdasági viszonyok, munkaerőhiány, gyorsan változó technológiák és a határidők feszessége. Az utolsó pont esetében a rohanó világ által diktált határidőkre gondolok, melyek megnehezítik az alapítvány számára is a programok szervezésének időzítését.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenységének belső környezete a SWOT analízis szerint öt szempont szerint vázolható fel.

Ezek a területek

- globális folyamatok,
- szerkezeti felépítés (munkavállalói)
- elhelyezkedés
- kapcsolatok, együttműködések
- és a szaktudás.

A felsorolt globális folyamatok egyszerre jelentenek veszélyt és lehetőséget a PFA tevékenységére nézve. A szervezeti felépítés és területi elhelyezkedés az előzőhöz hasonlóan egyszerre lehetnek erősségeket és gyengeségeket a szervezet számára.

A szaktudás, ismeret csak, mint erősség jelenik meg az analízisben, viszont a kapcsolatok és együttműködések három hatáshoz is besorolhatók. Ezek az erősségek, az azokból lett lehetőségek és a nehézségek, mivel az együttműködések magukba foglalják a fejlesztés lehetőségét, de a folyamatos kapcsolattartás és az új információk, technológiák elfogadása és beintegrálása az együttműködő partnercégek működésébe nem mindig zökkenőmentes.

### 4.3.2 Erőforrások

A SWOT elemzés elkészítését követően most a Pannon Fejlesztési Alapítvány azon kulcsterületeit mutatom be, amelyek nélkül az eddigi és jövőbeli tevékenységek nem valósulhatnak meg.

A ZalaZONE KTK üzleti modelljében meghatározott erőforrások terület a főbb eszközöket és készségeket hét szempontból közelíti meg.

Kulcs erőforrások (megfogható):

Olyan eszközök, erőforrások összessége, melyek lehetővé teszik a tevékenység megvalósítását. Ezek lehetnek a programok helyszínei, azok berendezése, a Kamionos RoadShow esetében a kiállítási tárgyak, szórólapok, PR anyagok, technikai eszközök, illetve szakemberek, melyek lehetővé teszik a kommunikációt.

Kulcserőforrások (nem megfogható):

A tevékenység megvalósítását támogató olyan erőforrások, melyek készség és információ formájában nyilvánulnak meg, mint pedagógiai készségek, szervezőkészség, innovatív gondolkodásmód, kreativitás, kommunikációs készség, kialakított know-how folyamatok.

Befolyás és kisajátíthatóság:

Olyan erőforrásokat takar, melyek a programok és események megvalósításához az anyagi háttérrel biztosítják. Ezek többnyire állami pályázatok (EFOP), és együttműködésekben származó projektek eredményei lehetnek. Az anyagi hozzájárulás mértékétől függhet, hogy a tevékenységet ki milyen módon befolyásolja és sajátíthatja ki.

Fenntarthatóság:

A fenntarthatóságot biztosító erőforrások összetétele eléggé sokszínű. Ide sorolhatók, olyan adatbázisok, melyek biztosítják egy-egy program résztvevőinek megjelenését, vagy olyan szervezési folyamatok (know-how) melyeket az évek folyamán szinte „önműködővé” sikerült alakítani egy megbízható szervező csapat támogatásával. Azaz olyan erőforrások, melyek biztosítják a szervezet jövőbeni működését, akár szemléletmóddal, akár kialakított folyamatokkal.

ICT (Információs kommunikációs technológiák)

Olyan technikai eszközök gyűjteménye, melyek hirdetik és népszerűsítik a szervezet tevékenységét, hogy a jövőben is működőképes maradjon, illetve tiszta és érthető párbeszédet teremtenek a szervezet és annak fogyasztói között.

Szellemi tulajdon és erőforrások:

Ez az erőforrás talán a legmegfoghatatlanabb az összes közül. Az évek során felgyűlt és kialakított tudás és információ összessége, melyek megteremtették a jelenlegi tevékenységek formáját és működését.

Problémamegoldó gondolkodás:

Olyan erőforrások gyűjteménye, melyek a feladatok és problémák megoldáshoz „mankót”, támogatást nyújtanak a szervezet szereplőinek, mint projekt alapú szemlélet, folyamatmodellek, szervező csapat és sablonok.

Ezeket az erőforrásokat az alapítvány korábban meghatározott tevékenységi csoportjai alapján a következő táblázatban összegzem.



Tevékenység	Kulcs erőforrások (megfogható)	Kulcs erőforrások (nem megfogható)	Befolyás és kisajátíthatóság	Fenntarthatóság	ICT infrastruktúra (Információs kommunikációs technológiák)	Szellemi tulajdon és erőforrás	Probléma megoldó gondolkodás
<b>PROGRAMSZERVEZÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZalaZONE KTK épülete (előadó terek, műhelyek, technikai eszközök),</li> <li>Kommunikációs eszközök (E-mail rendszer, telefon, honlap, online felületek),</li> <li>Vetélkedőkhöz, táborokhoz szükséges pedagógiai eszközök,</li> <li>RoadShow kamion és kiállítási eszközei,</li> <li>Human erőforrás (szakemberek, egyetemi duális hallgatók, oktatók, önkéntes diákok)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapcsolati háló,</li> <li>15 éves tapasztalat,</li> <li>Know-How,</li> <li>Pedagógiai készségek,</li> <li>Informáltság,</li> <li>Szervezőkészség,</li> <li>Kreativitás,</li> <li>Innováció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EFOP pályázatok,</li> <li>Partnerecégek támogatása, együttműködések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapcsolati adatbázis,</li> <li>Folyamatos kapcsolattartás,</li> <li>Projekt alapú szemlélet</li> <li>Új technológiák ismerete, nyomon követése,</li> <li>Fix formai elemek,</li> <li>Zöld ipari szemlélet hirdetése,</li> </ul>	<p>Online felületek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Honlap (PFA),</li> <li>Instagram felület (Jövő új útjai),</li> <li>Youtube (Kutatók éjszakája)</li> </ul> <p>Offline felületek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Duális kiadványok,</li> <li>Újság,</li> <li>TV,</li> <li>Rádió</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Know How.</li> <li>Szervezési folyamat eredménye,</li> <li>Előadásokon továbbadott szaktudás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kialakított szervező csapat programokra lebontva.</li> <li>Megszabott formai elemek és folyamatok,</li> <li>Projekt alapú szemlélet,</li> </ul>
<b>ÖNKÉNTESÉG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZalaZONE KTK épülete (előadó terek, műhelyek, technikai eszközök),</li> <li>Humán erőforrás (szakemberek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szaktudás,</li> <li>Kapcsolati tőke (oktatási intézmények, állami szervezetek, alapítványok), Informáltság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Együttműködő partnerek közös projektek,</li> <li>EFOP projektek</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Előadásokon továbbadott szaktudás,</li> <li>Szakmai, szervezeti információk</li> </ul>	
<b>KAPCSOLATÉPÍTÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikációs eszközök,</li> <li>(E-mail rendszer, telefon, honlap, online felületek),</li> <li>ZalaZONE KTK épülete (előadó és fogadó terek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikációs készség,</li> <li>Kapcsolatok,</li> <li>Projekt alapú szemléletmód</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerecége, oktatási intézmények</li> <li>fenntartókkal közös projektek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatos kapcsolattartás, adatbázis,</li> <li>Új ipari projektek</li> <li>kezdeményezések nyomon követése</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapcsolati adatbázis, információk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt alapú szemlélet,</li> </ul>

20. táblázat – Erőforrások tevékenységek szerint

Források: Saját szerkesztés

## 4.4 STRATÉGIA KIALAKÍTÁSA

Dolgozatomban ebben a fejezetben határozom meg a PFA tevékenységének sajátosságait, ami megalapozza a kiválasztott alternatív stratégiát.

Az alapítvány szolgáltatások nyújtásával foglalkozik, mely tevékenység az elmúlt években a gazdaságban központi szerepet kapott.

Magyarországon is már évek óta a GDP kétharmadát a szolgáltatás szektor adja. 2019-ben az előző évhez képest is növekedett százalékos aránya. A múlt évben a kereskedelem és a szálláshely szolgáltatás nőtt a legnagyobb mértékben (8,8%-kal). (Központi Statisztikai Hivatal, 2020)

A fejlett piacok (pl.: USA) a GDP több, mint 90%-át szolgáltatás szektornak köszönheti, de a fejletlen országokban is (India, Brazília, Dél-Afrika) rohamosan fejlődik és növekedik a szolgáltatás szektor.

Ennek köszönhetően mostanra a marketingtevékenységet is szolgáltatásközpontú gondolkodásmód jellemzi, így a szolgáltatásmarketing által megfogalmazott HIPI- elv eszközei érvényesek minden, marketinggel is foglalkozó szervezet gondolkodásmódjára.

Dolgozatomban így nekem is figyelembe kell vennem a szolgáltatásokra jellemző négy sajátosságot:

- **Változékonyság** (Heterogeneity): a termékekkel szemben a szolgáltatások megvalósítása nem mindig ugyanazok között a keretek között zajlik. A szolgáltatások fajtáit sokszínűség jellemzi, mint például a banki szolgáltatásokat, melyek közös sajátossága, hogy nincs két egyforma, akkor is, ha csak fióknyitásról van szó. A fogyasztók adatai és igényei mindig különbözőek.
- **Megfoghatatlanság** (Intangibility): A szolgáltatásokhoz használt eszközök bár megfogható elemek, de maga a szolgáltatás nem kézzel fogható. Főleg az információ alapú szolgáltatások, amelyek megvalósításához még segítő eszközök sem szükségesek pl.: pszichológiai kezelések.
- **Tárolhatatlanság** (Perishability): A szolgáltatások, mivel nem kézzelfoghatók, ezért nem is tárolhatóak, vagyis nem helyezhetők el egy raktárban, mint a termékek.
- **Elválaszthatatlanság** (Inseparability): A szolgáltatás nyújtása és felhasználása nem válik el időben egymástól. Előállításának időpontjában a fogyasztó el is fogyasztja a szolgáltatást. (Kenesei Zsófia & Kolos Krisztina, 2018, pp. 1-2)

## Termék és szolgáltatási ellátási lánc

Az előzőekben bemutatott tényezőkből kiindulva tisztázni kell a szolgáltatási tevékenységekhez kapcsolódó ellátási láncokat is, hiszen ezek olyan sajátosságokat tartalmaznak, melyek ismerete elengedhetetlen a megfelelő stratégia kialakításához.

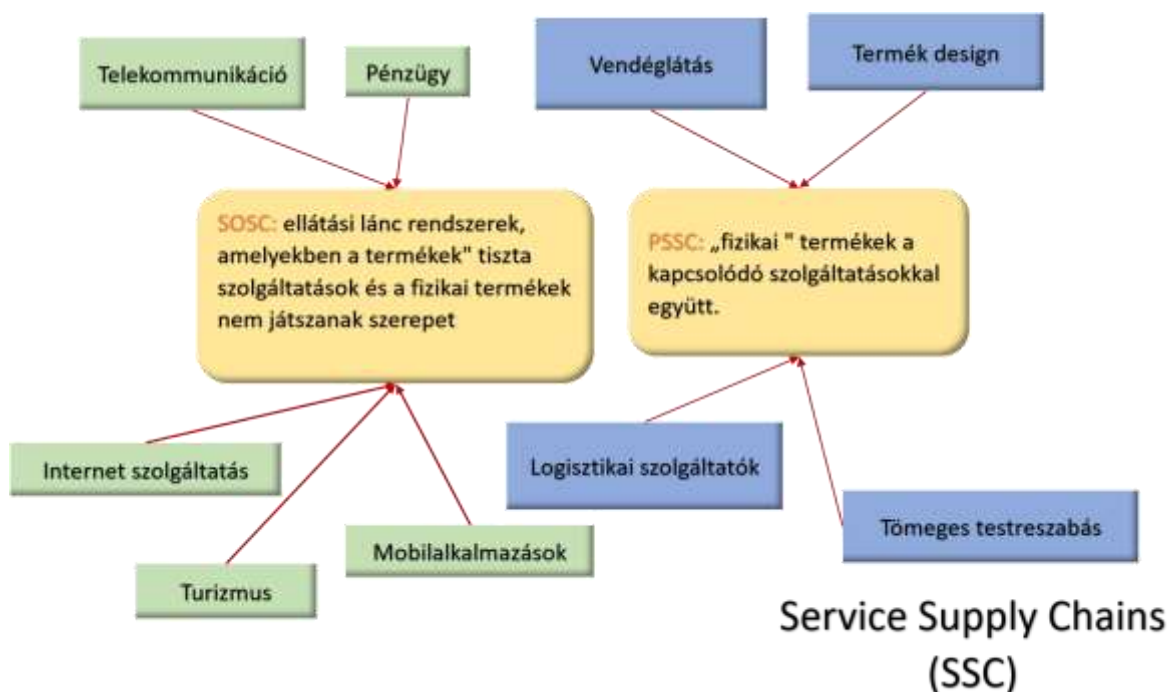
A szolgáltatások térnyerésének köszönhetően a szolgáltatás ellátási lánc menedzsmenttel (Service Supply Chain Management = SSCM) is többen találkozhatunk a köztudatban.

Két típusát különbözteti meg a szakirodalom, a csak szolgáltatásokat tartalmazó ellátási láncokat (Social Science, későbbiekben: SOSOC) és a termék szolgáltatási ellátási láncokat (Product Service Supply Chains = PSSC).

Az ellátási lánc menedzsment első csoportja olyan ellátási lánc-rendszer, amelyben a "termékek" úgynevezett tiszta szolgáltatások, azaz a fizikai termékek nem játszanak szerepet a folyamatban, ilyenek például a pszichológia, egészségügyi testületek ellenőrzése, pénzügyi tanácsadás.

A termék szolgáltatási ellátási láncok vagy PSSC ezzel szemben tartalmaz termékeket is. A legtöbb vállalat árucikkeit kiegészítő szolgáltatásokkal együtt kínálja, ezzel megnövelve annak hasznosságát a fogyasztó számára. (Yulan Wang, et al., 2015)

A következő ábra ezeket az ellátási láncokat foglalja össze:



16. ábra - Szolgáltatás ellátási láncok (Service Supply Chains; SSC)

Forrás: Saját szerkesztés (Yulan Wang, et al., 2015) cikk 1. ábrája alapján

Ezek alapján az alapítványra alkalmazható ellátási lánc az SOSC, mivel a pénzügyekhez hasonlóan nem tartalmaz klasszikus értelemben vett termékeket, mint a logisztikai szolgáltatás. Az alapítvány „árukínálata” workshopokból, vetélkedőkből, szakmai látogatásokból, rendezvényekből áll.

A PFA fogyasztói számára, így tiszta szolgáltatásokat nyújt. A rendezvényeken megjelenő eszközök, felszerelések csak segítik a programok megvalósítását, közvetítik az alapítvány által átadni kívánt információkat a térség oktatási intézményeinek képzéseiről és az ipari technológiákról.

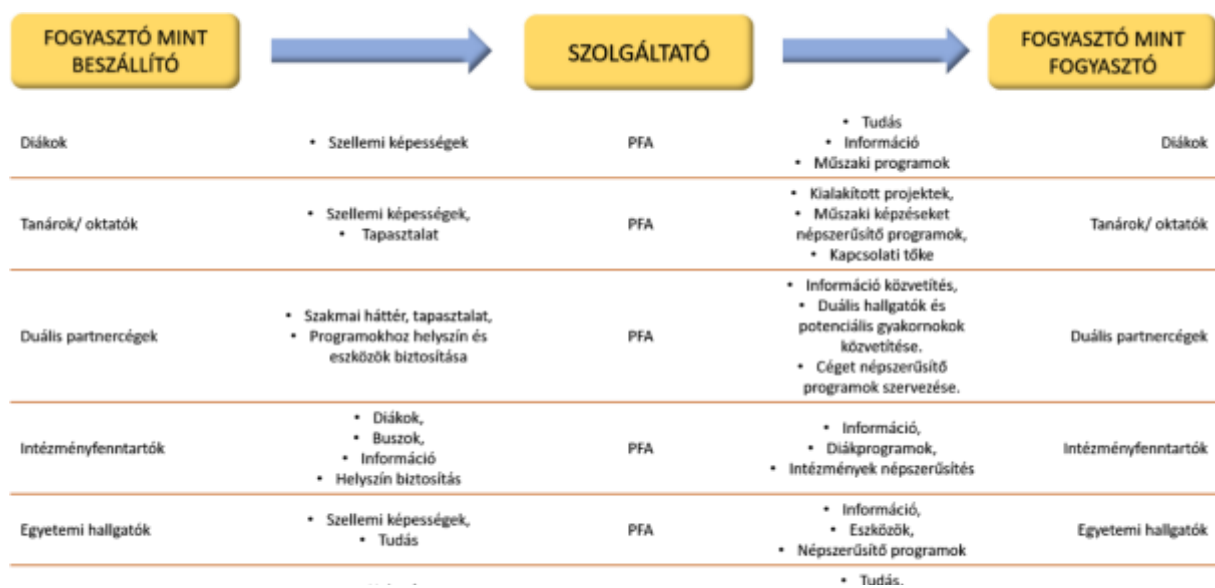
A termék szolgáltatási ellátási láncokkal szemben itt a fogyasztóknak átadni kívánt „termék” nem kézzel fogható, hanem elsajátítható és megérthető, vagyis lehet azt mondani, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítvány által folytatott tevékenységi körhöz a szolgáltatási ellátási láncok (SOSC) tartoznak.

#### 4.4.1 Az alapítvány szolgáltatási ellátási lánc

A szolgáltatások sajátossága, hogy működésükhöz fogyasztói inputra van szükség, így a szolgáltatás résztvevője a fogyasztói szerep mellett beszállítói szerepet is betölt, amely a megvalósításhoz a szükséges elsődleges inputokat biztosítja. Jó példa erre az orvosi kezelés, ahol a gyógyítási folyamat elkezdéséhez elengedhetetlen a beteg jelenléte.

Ezt a tényt a szakirodalom fogyasztó- beszállító dualitásnak nevezi, melynek előfeltétele, hogy a fogyasztó a szolgáltatás megkezdése előtt nyújtson felhasználói inputot a vállalkozásnak, például a rendezvényen való fizikai megjelenés.

Ennek szellemében mutatom be az alapítvány fogyasztóit az alábbi ábrán:



17. ábra - Fogyasztó- beszállító dualitás a PFA tevékenységében

Forrás: Saját szerkesztés (Krisztina, et al., 2017) 8.1. ábrája alapján

A PFA rendezvényeinek középpontjában óvodás gyerekek, általános iskolás, középiskolás, egyetemista hallgatók, oktatók, tanárok, duális partnercégek, KKV-k és intézményfenntartók (pl.: ZSZC; Tankerületek) állnak.

A fenti ábrán látható, hogy ezek a fogyasztók az ellátási láncot figyelembe véve milyen kapcsolatban állnak az alapítvánnyal.

A diákok és oktatók elsősorban szellemi képességeikkel, tudásukkal, szakmai tapasztalatukkal tudnak hozzájárulni az alapítvány tevékenységének sikerességéhez. A fogyasztóként megjelölt szervezetek, mint a duális partnercégek (KKV-k), Szakképzési Centrum, tankerület, oktatási intézmények, a szakmai háttér és tapasztalat mellett eszközökkel, hellyel és további szervezési tevékenységgel járulnak hozzá az alapítvány rendezvényeihez.

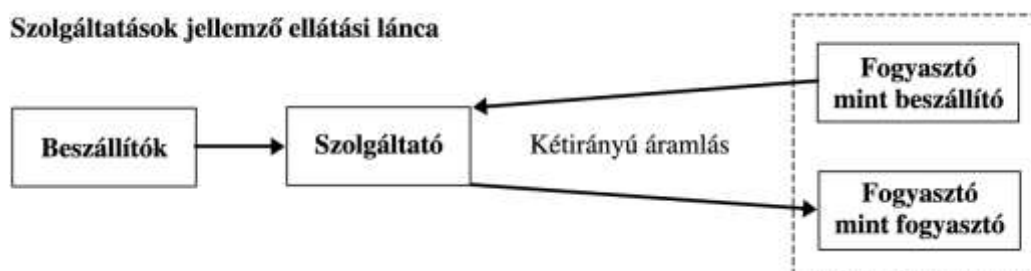
A fogyasztók ezért cserébe információt, támogatást, tapasztalatot, műszaki témájú programokat és rendezvényeket kapnak, melyeken résztvevőként és előadóként is megjelennek.

Az együttműködések ilyen módon pozitív hatást gyakorolnak az intézmények, szervezetek, diákok, oktatók és az alapítvány tevékenységére is. (Krisztina, et al., 2017)

A termék ellátási láncokkal ellentétben az SOSC esetében nem egy vonalon mozognak az információk, hanem áramlásuk kétirányú.

Míg a POSC esetében a beszállítóktól a végső fogyasztókig halad az ellátási lánc, addig az SOSC nem csak a szállító – fogyasztó, hanem a fogyasztó – beszállító irányába is megvalósul. A fogyasztó tehát a szolgáltatásban egyszerre a beszállító és a fogyasztó szerepet is betöltheti. Oka, hogy a termék ellátási láncokkal szemben itt az érték előállításának lépései nem bonthatók elemekre, mivel a megvalósítás és a fogyasztás egyszerre történik.

Ezt szemlélteti az alábbi ábra is:



18. ábra - A szolgáltatás kétirányú ellátási lánc

Forrás: (Krisztina, et al., 2017) könyv 8.2. ábrája

A szolgáltatási ellátási láncban ez a szemléletmód így kétféle beszállító jelenlétét feltételezi. Az első a POSC esetében is ismert beszállítót, a második pedig a szolgáltatásokra egyedileg jellemző „fogyasztói” beszállítókat takarja.

Az alapítvány szempontjából a beszállítók a környező KKV-k (éttermek, boltok, busztársaságok, nyomdák, IT szolgáltatók), a „fogyasztói” beszállítók pedig az oktatási intézmények, azok fenntartói, diákjai és a PFA partnercégei.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenysége ezek alapján tehát szolgáltatásokra épül, melyeket a változékonyság, megfoghatatlanság, tárolhatatlanság és az elválaszthatatlanság jellemez.

A programjai megvalósításához mindig szüksége van fogyasztói inputra, amely lehet akár fizikai megjelenés, tapasztalat vagy információ is. Ebben a szerepben az alapítvány célcsoportjának tagjai, mint beszállítók jelennek meg a szolgáltatás nyújtás egyik oldalán, majd ezt követően a szolgáltatási lánc másik végén fogyasztói szerepet töltenek be.

Így a szolgáltatási ellátási láncok jellemzően kétirányú mozgást írnak le.

Ez az a jelenség, amit fogyasztó- beszállító dualitásnak nevezünk és minden szolgáltatással foglalkozó szervezet tevékenységében megjelenik.

#### 4.4.2 Az alternatív stratégia azonosítása

Az alapítvány marketingstratégiáját a szolgáltatások 7P-je alapján dolgozom ki, mivel a PFA működésének középpontjában olyan folyamatok állnak, melyek végtermékeit tiszta szolgáltatásoknak nevezzük.

A szolgáltatások tulajdonságaira alapozva 7P-re kibővített marketing- mix elemei együttesen jellemzik a termékek fizikai megjelenéséhez köthető kézzelfogható és könnyedén számszerűsíthető elemeket, illetve a szolgáltatások sajátos jellemzőit.

Ennek elemei a következők:

1. termék, termékpolitika (Product)

Az értékesítésre kínált termék, a PFA esetben szolgáltatás fizikai jellemzőit határozzuk meg ebben a szakaszban, mint a minőség, programok típusa, szerkezete és felépítése, külső megjelenése.

2. ár, árpolitika (Price)

Ez magába foglalja az ár kialakításának módját, a kiszabható fizetési feltételeket, akciókat, viszonteladói jutalékokat.

A 7P egyik olyan kézzelfogható eleme, amely megfelelő meghatározása során több információt is közvetít egyetlen adat megadásával a szervezet által kínált szolgáltatásról, mint például érték, minőség, előállítási költségek.

3. értékesítés helye, értékesítési politika (Place)



A stratégia ezen szakasza az értékesítési csatorna meghatározását, a termékek és szolgáltatások szállítását és a piaci közvetítőket foglalja magába.

Az alapítvány szemszögéből az értékesítési csatorna elemei az oktatási intézmények, azok oktatói, az intézményfenntartók és a környező partnercégek a csatorna pedig az együttműködésekkel felépülő kapcsolati háló.

#### 4. promóció, eladásösztönzési politika (Promotion)

A célpiac felé kiküldött üzenetek, információk megjelenését és közvetítését foglalja magába.

A politika része lehet bármilyen közösségi felületen megjelent bejegyzés, hirdetés, alapítványi programon előadó szakember, diák előadásának tartalma és minősége.

Promóció gyakorlatilag a PFA által nyújtott oktatási intézményeket népszerűsítő program is.

#### 5. emberi tényezők (People)

Az emberi tényező a szolgáltatások esetében egy kulcsfontosságú elem.

Marketingstratégiai szinten ide tartozik a szervezet minden alkalmazottja. Az ő jólétük és megfelelő motiváltságuk fenntartása az egyik legnagyobb érdeke a szervezetnek, hiszen a szolgáltatások esetében a szervezet munkavállalói többnyire a frontvonalban dolgoznak, így közvetlen kapcsolatot ápolnak a fogyasztókkal. A vállalkozás szolgáltatásának megítélésén rengeteget javíthat vagy ronthat egy alkalmazott pozitív vagy negatív véleménye.

#### 6. fizikai tényezők, megjelenés (Physical Evidence)

A 7P ezen eleme mindent, a fogyasztók számára látható területet és jellemzőt foglal magába.

Az esztétikát, funkcionalitást, profizmust hangsúlyozó és látható elemeket sorolhatjuk ebbe a szakaszba, mint például egyenruha, berendezés, névjegykártya, etikett, protokoll.

#### 7. folyamat (Process)

Egy-egy szolgáltatás folyamata a program kitalálásától egészen a megvalósításig tart, így nem megfogható, de kontrollálható olyan elemekkel, mint a szabványok, programterv, időterv meghatározása.

A legjobb áttekintést mégis egy folyamatmodell jelenti, ami tartalmazza a szolgáltatás kritikus területeit, melyek nagyobb odafigyelést igényelnek. (Veres Zoltán, 2017)

A Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingstratégiáját erre a hét stratégiai pontra elhelyezve készítem el, figyelembe véve a szolgáltatások főbb sajátosságait.

### 4.4.3 Marketing csatornák

#### **Branding (szolgáltatás)**

Márkaérték vagy Brand alatt azt a hozzáadott értéket értjük, amellyel a termékeket és szolgáltatásokat felruházzuk. Ennek valós értéke megnyilvánul a fogyasztók magatartásában és cselekedeteiben.

Egy jó márka, brand a szervezet számára sok pozitívumot jelenthet, mint például fokozott lojalitásának növekedését, hatékony kommunikációt, magasabb hasznot, hatékonyabb munkaerőt, kereskedelmi együttműködések, ezért célszerű kialakítani a szervezet saját brandjét.

A vevő alapú márkaérték a fogyasztói reakciókból, a márkához társuló gondolataiból, érzéseiből, a hozzá kapcsolódó képekből, tapasztalatokból, fogyasztói magatartásból, közvetített üzenetek észleléséből tevődik össze. Nem mindegy, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást, milyen üzenettel és milyen megjelenéssel kínál a szervezet célcsoportja számára. Fontos, hogy a szervezet pozitív és mellette egyedi képet alkosson saját magáról és termékeiről, azaz a fogyasztó a termék vagy szolgáltatás nevét tudja mihez kötni, például a Toyota a megbízhatóság, az Amazon.hu a kényelem. (Kevin Lane Keller & Philip Kotler, 2016)

Erre támaszkodva a Pannon Fejlesztési Alapítvány a már kialakított, megnevezett értékkel és megjelenéssel ellátott programjain túl (mint például a Jövő új útjai Kamionos RoadShow, TechEredő műszaki vetélkedők és nyári táborok, Factory X és mérnökszeminarium) további tevékenységeit is meg kell neveznie, egy egységes formát, megjelenést meghatározni a szervezés és az értékteremtő folyamatok végrehajtása mellett.

#### **Differenciálás**

A stratégia kialakítása során a szervezetnek el kell döntenie, hogy termékeit és szolgáltatásait milyen formában értékesíti, azaz differenciálatlan vagy differenciált kommunikációs programot és marketinget folytat.

A differenciálatlan marketing a nagyvállalatok, multicégek marketingje, ahol a szervezet a tömegtermelést testesíti meg, a szegmentáció szempontjából teljes piaci lefedettségre törekszik, amely figyelmen kívül hagyja a fogyasztók szegmenseinek különbségeit. A vállalkozás ezáltal az egész piacon egy típusú termékkel vagy szolgáltatással jelenik meg.



A differenciált marketing ezzel szemben figyelemmel követi a fogyasztói szegmenseket, melyeket a stratégiájában meghatározott és különböző szolgáltatásokat kínál fogyasztói számára, szem előtt tartva azok egyedi igényeit a korcsoporttól, végzettségtől, elhelyezkedéstől és gazdasági szerepüktől függően. (Kevin Lane Keller & Philip Kotler, 2016)

Az alapítvány ezek alapján egyértelműen differenciált marketinget folytat, melyben főbb szegmensei, célcsoportjai a dunántúli térségben, azaz Győr-Moson-Sopron, Somogy, Vas, Veszprém és Zala megyékben található. Ezek oktatási intézményei, kis- és középvállalkozásai, ipari klaszterek, egyetemi kutató központjai és a műszaki szakképzést támogató szervezetek fogyasztói.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány ezek számára különböző típusú, megjelenésű szolgáltatásokat kínál a célcsoportok egyedi igényeik figyelembevételével. (Lásd: 13. melléklet)

### **Promóciós csatornák (kommunikáció)**

Az értékesítésösztönzés vagy más néven promóció a marketing kulcsfontosságú eleme, mely többnyire rövid ideig ható ösztönző eszközök együttesét foglalja magába. Elsődleges célja, hogy a fogyasztók minél nagyobb csoportját vásárlásra ösztönözze.

A promóció eszközei közé tartoznak olyan elemek, mint az ingyenes áruminta és tanácsadás, mely eszközökkel próbálják a szervezetek rábírní a fogyasztókat termékeik megvásárlására.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány is hasonló tevékenységet folytat, mikor rendezvényeivel a műszaki szakmákat, életpályát és a környező oktatási intézmények képzéseit népszerűsíti. Az érdeklődők számára betekintést nyújt egyes szakmába és képzésekbe. Mindezt látványos eszközökkel, interaktív formában.

A promóció sikeressége érdekében nem csak a szakmákat és képzéseket kell megfelelően promótálnia az alapítványnak, hanem saját tevékenységére is fel kell hívnia a figyelmet.

Ennek egyik módja a célcsoport igényeihez igazított kommunikációs csatornák használata. A PFA műszaki szakmákat népszerűsítő tevékenységének célcsoportja az Y, Z és Alfa generáció tagjaiból kerül ki. A szakirodalom őket digitális bennszülöttként emlegeti, mivel számukra a média és mobileszközök használata egyértelmű. Az őket követő további generációk számára pedig még egyértelműbb a technológiai eszközök használata.

A promóciós felületeknek online térben is elérhetőnek kell lennie, tehát a megfelelő kommunikációs csatornák lehetnek a megjelölt generációk által is gyakran látogatott közösségi oldalak, mint Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Tik-Tok.

A média által közvetített csatornák (TV, rádió, nyomtatott) is működőképeseek lehetnek, de nem ennek a célcsoportnak, hanem a PFA jelenlegi és jövőbeli együttműködőinek, KKV-knak, alapítványoknak, kutatóintézeteknek.

További megjelenési felületek lehetnek még az együttműködő partnerek által nyújtott lehetőségek, duális nyomtatványok, pályaaorientációs és nyíltnapok, honlap felületek, közösségi rendezvények, pályaaorientációs kiállítások (EDUCATIO), műszaki vásárok (Hungexpo).

## Marketing eszközök

A szolgáltatás vagy termék meghatározását, a célpiac szegmentálását, majd differenciálását és a megfelelő marketingstratégia kiválasztását követően a szervezetnek sorra kell vennie azokat az eszközöket, melyek a tevékenység létrehozásához szükségesek elemeket tartalmazzák.

Az alapítvány mivel szolgáltatások értékesítésével foglalkozik a marketing ezekre alkalmazható 7P -s felosztását kell alkalmazni az eszközök csoportosítására.

Ezt mutatja be az alábbi táblázat is:

7P ELEMELI	Kézzelfogható	Nem kézzelfogható
<b>Termékek, szolgáltatások</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technológia</li> <li>- Tartozékok, eszközök</li> <li>- Forma</li> <li>- Csomagolás és címkézés</li> <li>- Termékút vagy különböző szolgáltatáscsomagok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Márka és jellemzők, Brand</li> <li>- Garancia és szavatosság,</li> <li>- Minőség,</li> <li>- Termékéletciklus</li> </ul>
<b>Ár, Árpolitika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Árstratégia, árképzés típusai</li> <li>- Az értékesítők, viszonteladói jutalék</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fizetési feltételek és lehetőségek</li> <li>- Kedvezmények és akciók</li> </ul>
<b>Értékesítés, értékesítési csatornák</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logisztika, szállítványozás és tárolás</li> <li>- Értékesítési csatornák (Tv, rádió, közösségi oldalak, KKV-k, oktatási intézmények, Nagyker., Kisker.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Értékesítők kiválasztása és feltételei</li> <li>- Értékesítési stratégiák</li> </ul>
<b>PR, Értékesítés ösztönzés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing és médiacsatornák, amivel el lehet érni a vásárlókat</li> <li>- "Promotional mix" (reklám, értékesítés ösztönzés, propaganda, személye eladás, direkt marketing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing üzenetek, amivel a fogyasztókat megszólítja a vállalkozás</li> <li>- A hirdetések gyakorisága, ütemezése</li> </ul>
<b>Emberi tényező</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egyenruha, öltözködési és megjelenési előírások, elvárások,</li> <li>- Alkalmazottakkal szemben támasztott elvárások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toborzás, betanítás és továbbképzés,</li> <li>- Kommunikációs panelek, szövegek,</li> <li>- Panaszkezelés</li> </ul>
<b>Folyamat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Állandó teljesítményelemzés,</li> <li>- KPI mérése (Key Performance Indicators),</li> <li>- Kézikönyvek és egyéb segédanyagok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folyamatábrák,</li> <li>- Standardizált tevékenységek, munkafolyamatok,</li> <li>- A rendszerben rejtett hibák, események feltérképezése</li> </ul>
<b>Megjelenés, tárgyi elemek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felszerelések, eszközök,</li> <li>- Dizájn, berendezés,</li> <li>- Hanghatások, hőmérséklet,</li> <li>- Technikai eszközök</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grafikai és kreatív megjelenés,</li> <li>- Szimbólumok, logó,</li> <li>- Kommunikációs és tájékoztató elemek</li> </ul>

21. táblázat - Marketing eszközök

Forrás: Saját szerkesztés (Kotler & Keller, 2012) könyv alapján

A PFA mivel tiszta szolgáltatások nyújtásával foglalkozik, a marketing mix vagy 7P által alkalmazott eszközök egy részét használja csak tevékenységében, ezeket kékkel jelöltem.

Látható, hogy a termékek sajátosságai, mint a forma, csomagolása, termékélelciklus, logisztika, szállítmányozás nem alkalmazhatók az alapítvány értékteremtő folyamataira.

Továbbá a profitorientált szolgáltatásokkal foglalkozó, vállalkozói tevékenységet folytató szervezetek bizonyos marketing eszközei sem integrálhatók be az alapítvány marketingstratégiájába. Ilyenek az árstratégia elemei, mint a viszonteladói jutalék, kedvezmények, akciók. Az értékesítési stratégiában a nagy- és kiskereskedések. A folyamat során az állandó teljesítményelemzés, kézikönyvek és segédanyagok. Ezek alkalmazása nem indokolt a műszaki szakmákat népszerűsítő rendezvények, önkéntességi programok, kapcsolatépítés és klaszter tevékenységekben.

### **Digitális interakciós felületek**

A digitalizáció és az új generációk képviselői miatt a sikeres kommunikáció érdekében figyelembe kell venni a marketingstratégia szempontjából olyan kommunikációs eszközöket, melyek lehetővé teszik a folyamatos interakciókat. A kapcsolatfelvételhez, információ közvetítéséhez elegendők a média olyan eszközei, mint a tv, rádió, nyomtatott sajtó elemei, illetve honlapok és egyéb elektronikus felületek.

A kölcsönös kommunikációhoz viszont már olyan eszközök alkalmazása szükséges, mint Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Tik- Tok felületek, intelligens szoftverek, mivel ezek lehetővé teszik a fogyasztói vélemények fogadását is. A Pannon Fejlesztési Alapítvány több esetben is alkalmazta már ezeket a felületeket, de csak egy-egy programja megvalósításához. A jövőben érdemes lenne ezek egységesítése és egy közös kommunikációs rendszer kiépítése, regisztrációs és értékelő felületek létrehozása.

### **Virtuális eszközök**

A digitalizáció fejlődésének köszönhetően a PFA-nak is fel kell készülnie egy teljesen más gazdasági és társadalmi berendezkedésre, melyben a virtuális eszközök használata mindennapivá válik.

Tevékenységebe ezeket az eszközöket célszerű minél hamarabb integrálnia, bemutatni olyan eszközöket és megoldásokat, melyek egy virtuális tér bejárására alkalmasak.

## 4.5 TERVEZÉS

A tervezési folyamat a marketingstratégia alapja, mely nélkül a marketing által közvetített üzenetek nem jutnának el teljes egészében a fogyasztókhoz és a stratégiai célok sem valósulnának meg. Ennek a folyamatnak kulcsfontosságú szerepe van a marketingstratégia kialakításában. Ebben a fejezetben ennek lépéseit fogom ismertetni.

### 4.5.1 Trendek és hatások

A PFA folyamatosan figyeli és nyomon követi a gazdasági, technológiai, társadalmi trendek és hatások változását, hogy a célcsoport igényeinek megfelelő és versenyképes szolgáltatásokat a fogyasztói számára biztosítani tudja.

A PFA marketingstratégiájának alapjául szolgáló üzleti modell (Lásd: 4. fejezet, ZalaZONE KTK üzleti modelljének tíz területe című ábra) szerint megkülönböztethetünk hat területet, mint megatrendek, technológiai trendek és Ipar 4.0, meghatározó szereplők, versenyhelyzet, és új technológiák.

Ennek első két eleme a trendeket, a többi pedig a hatásokat fogalmazza meg a szervezet számára.

#### - Megatrendek:

A világgazdaságban megjelenő globális szintű változások minden szervezet tevékenységére hatást gyakorolnak. A technológiák rohamos fejlődése miatt számtalan világot átívelő folyamatot lehet azonosítani. Ilyenek például a gazdasági egyensúly átrendeződése, az információ-, tőkeáramlás és technológiai fejlődés felgyorsulása, demográfiai trendek (öregedő nyugati társadalom), fogyasztói hatások átalakulása (generációváltás, vagyis a Z, Alfa generációk megjelenése a munkaerőpiacon), tömeges testreszabás és a mobilitás.

A PFA tevékenysége szempontjából meghatározó a hozzáadott érték alapú társadalom kialakulása, amelyben a gyártás előtti folyamatok, K+F tevékenység és a tervezés fázisai nagyobb szerepet kapnak, mint a megvalósítás. A PFA szolgáltatásaira vetítve ez csupán annyit tesz, hogy a programokat megelőző és azt követő szervezési, tervezési folyamatok a sikeresség szempontjából nagyobb hangsúlyt kapnak, mint maga a megvalósítás.

- Technológiai trendek:

Az alapítvány tevékenysége szorosan kötődik a technológiákhoz, így a technológiai trendek követése fontos feladata. Ezzel a szervezet változásokra adott reakcióideje felgyorsul, hiszen tudja melyek azok a folyamatok, amik lehetőségeket, illetve veszélyeket jelenthetnek a szervezet számára.

A számos technológiai hatás közül az alapítványra jelenleg a legnagyobb befolyást az Ipar 4.0 generálja. A negyedik ipari forradalomként megjelölt gazdasági változás olyan folyamatok kialakulását jelzi, melyben a gépek, technológiai eszközök önálló kommunikációra képesek. Az okostelefonokon túl itt már okos gyárakról, számítógép által vezérelt rendszerekről, folyamatokról beszélhetünk, melynek egyik végén újfajta mobilitás alakul ki, az önvezető autók korszaka. Ezek ismerete kiemelkedően fontos az alapítvány számára, az információk, tudás átadása, valamint új generációk figyelmének felkeltése és ösztönzése szempontjából.

- Meghatározó szereplők és versenyhelyzet

A Pannon Fejlesztési Alapítvány megfelelő pozícionálásához és tevékenységének megtervezéséhez szükség van az őt körülvevő szervezetek, együttműködő partnerek és az általuk gyakorolt hatások megfogalmazására.

A PFA környezetét meghatározó szereplők

- Zalaegerszegi Járműipari Tesztpálya,
- ZalaZONE Kutató és Technológiai Központ szervezetei és azok környezete,
- a hamarosan megépülő Science Park elemei,
- együttműködő közép és általános iskolák, egyetemek
- térség alapítványai,
- és a környező KKV-k, duális partnerek.

Ezek közül az egyik legmeghatározóbb szereplő a tesztpálya és a környezetében megjelenő új vállalkozások, a hazai és nemzetközi kutatóintézetek, melyek kapcsolatai, az általuk generált ipari trendek és folyamatok nyomán követése és a PFA folyamataiba való integrálása új fejlődési lehetőségeket jelentenek az alapítvány számára. (Pekk Leticia, 2019)

- Új technológiák:

A meglévő ipari trendek, gazdasági folyamatok által generált technológiákon túl nem szabad megfeledkezni arról, hogy évről- évre, sőt napról-napra jelennek meg újabb és újabb technológiák, technikai lehetőségek. A meglévő folyamatok aktív nyomán követése mellett a még ismeretlen lehetőségek megismerésére is időt kell szánni.

## 4.5.2 Marketing stratégia hosszú és rövidtávú céljainak megtervezése

A stratégiában kialakított tervek szólhatnak rövid, közép és hosszútávra is (Lásd: 3.2 fejezet), de az alapítvány marketingstratégiájában most csak rövid és hosszútávú célokat és terveket fogok meghatározni.

A 4.1 fejezetben bemutatott értékajánlathoz hasonlóan a jövőre vonatkozó célokat négy részre bontom, így az első tevékenységi kör a programszervezés, második az önkéntesség, a harmadik kapcsolatépítés, az utolsó pedig a jövőbeli tervirány (klaszter tevékenység újra szervezése).

### - Programszervezés

Rövidtávú célként a tevékenységikörben már kijelölt és elindított fejlődési irányok megvalósítását és optimalizálását javaslom, mint a pandémiás helyzet miatt kialakított online rendezvények (pl.: vetélkedők) szervezését, a programokkal elért célcsoport körének bővítését (Somogy és Veszprém megye intézményeinek és szervezeteinek bevonását), a Zalaegerszegi Szakképzési Centrumon és Tankerületen túl más intézményfenntartókkal való tartós együttműködés kialakítását. A jelenlegi honlapfelület aktualizálását a négy tevékenységikör szerinti felosztását, egy egységes regisztrációs felülettel való bővítését. A hosszútávra tekintve további online felületek létrehozását, regisztrációs és értékelő, elégedettségmérési felületek kidolgozását programokra bontva, ennek felhasználásával egy központi adatbázis létrehozását, amely biztosítja a közvetlen elérést az alapítvány fogyasztóihoz. A Dunántúlon és az országhatáron kívüli intézmények és szervezetek felé való terjeszkedést.

### - Önkéntességi tevékenység

Rövidtávon szintén intézmények körének bővítését, igényfelmérést, online programszervezést javasolnák. Hosszabb távra ezek finomítását és saját rendezvények szervezését, amely országos és nemzetközi érdeklődést is vonzanak. Az alapítvány önkéntességi tevékenységi körének bővítését és partnercégek bevonását az oktatást támogató gyakorlati programokba.

### - Kapcsolatépítés

Rövidtávon az alapítvány kapcsolati hálójának bővítése az óvodák felé és a jelenlegi jövőbeli szervezetek, kutatóközpontok feltérképezését és kapcsolatfelvételt.

Hosszútávon a meglévő kapcsolatokról kiindulva fórumok szervezését, melyek meghatározott időközönként kerülnek megrendezésre az aktuális trendek, fejlődési irányok, tevékenységek figyelembevételével.

Ezeknek a területeknek a fejlesztési irányait részletesen a következő táblázatok foglalják össze.

Műszaki szakma népszerűsítése, Eseményszervezés	Rövid táv	Hosszútáv
<b>Vetélkedők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online szervezés,</li> <li>• Regisztrációs felület,</li> <li>• Somogy és Veszprém megyéből diákok szervezése,</li> <li>• Kamionos Roadshows eszközök bevonása</li> <li>• Szakemberek előadásai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online többfordulós vetélkedők,</li> <li>• Célcsoport bővítése óvodák és egyetemek felé,</li> <li>• Külföldi, határmenti magyar iskolák, diákok bevonása,</li> <li>• Ipari támogató partnerek bevonása,</li> </ul>
<b>Workshopok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online szervezés,</li> <li>• Több oktatási intézmény bevonása (egyetem, közép- és általános iskolák)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Célcsoport bővítése más alapítványi projektekhez,</li> <li>• Workshopok szervezése a duális képzéssel kapcsolatban (új, még nem duális partnerekkel)</li> </ul>
<b>Konferenciák</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online szervezés minél szélesebb körben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferenciák külön diákok, oktatók, cégek számára</li> </ul>
<b>Céglátogatások</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Előzetes felmérés készítése (kit milyen cég érdekel?)</li> <li>• Kérdőív kitöltés (elégedettségmérés)</li> <li>• Online regisztrációs felület létrehozása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program eredményességének visszamérése, tesztfeladatok kitöltése a résztvevőkkel.</li> <li>• Folyamatos értékelés biztosítása a programról, akár online is.</li> <li>• Online céglátogatás szervezése. (Ebben a környező cégek felkészítése és segítése.)</li> </ul>
<b>Factory X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Több egyetem és cégek bevonása.</li> <li>• Új típusú feladatok: pl. szimulációs feladatok, 3D nyomtatás, szenzor tervezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csak középiskolai és csak egyetemi forduló külön- külön vagy több forduló szervezése</li> <li>• Új típusú feladatok: pl. hiba keresési folyamattól a megoldásig vagy javaslatételig.</li> </ul>
<b>Kiállítás látogatások</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Előzetes felmérés készítése (kit milyen cég érdekel?)</li> <li>• Kérdőív kitöltés (elégedettségmérés)</li> <li>• Online regisztrációs felület létrehozása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A járműiparra, elektromobilitásra fókuszáló kiállítások felkeresése.</li> <li>• Előzetes felmérés készítése, a résztvevőket, melyik kiállítás érdekelné.</li> <li>• Nyelvtudás előzetes felmérése.</li> </ul>
<b>Kamionos RoadShow</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Környező cégek bevonása, mint a kamiont promotáló szervezetek.</li> <li>• Több közösségi rendezvény felkeresése a kamionnal.</li> <li>• A kamion applikációs feladatainak továbbfejlesztése.</li> <li>• Több kiállítási anyag összeállítása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vállalatok bevonása! (Előadások szakemberektől. )</li> <li>• Kamionban rejlő további lehetőségek kiaknázása. (pl.: A kamion használatának engedélyezése szélesebb körben is.)</li> <li>• A kamionhoz létrehozni, egy regisztrációs felületet/ honlapot. (Nyomon követhető a kiállítás, így az iskolák és más résztvevők tájékozódhatnak a kiállításokról, témakörökről.</li> </ul>
<b>Szemináriumok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Több interaktív program az előadásokon, ne csak gépészeti, hanem elektronikai feladatok is legyenek.</li> <li>• Program online megszervezése, ehhez egy regisztrációs felület biztosítása.</li> <li>• Elégedettség mérés online felületen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Külön szeminárium szervezése, középiskolásoknak és egyetemistáknak.</li> <li>• Szeminárium tartása oktatói köröknek is.</li> </ul>
<b>Nyári tábor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zalaegerszeg és környékén kívüli iskolák bevonása. → Kapcsolati háló bővítése.</li> <li>• Regisztrációs felület létrehozása. A programhoz új, eddig még nem bemutatott cégek felkeresése, kapcsolat kiépítése.</li> <li>• Új programtervek kidolgozása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PFA honlap frissítése, online dokumentáció biztosítása a programhoz.</li> <li>• A programhoz új, eddig még nem bemutatott cégek felkeresése, kapcsolat kiépítése.</li> </ul>

19. ábra - Műszaki szakma népszerűsítésének rövid és hosszú távú céljai

Forrás: Saját szerkesztés



Önkéntesség	Rövid táv	Hosszú táv
<b>Gyakorlati órák</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intézmények körének bővítése.</li> <li>Intézmények igényeinek felmérése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Általános iskolák bevonása.</li> <li>Partner szervezetek ösztönzése, bevonása hasonló kezdeményezésbe.</li> </ul>
<b>Nemzetközi rendezvények (FS east )</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Több oktatási intézmény és önkéntes bevonása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adatbázis kiépítése az önkéntes diákokhoz.</li> <li>Rendezvények körének bővítése.</li> <li>Saját rendezvény szervezése.</li> </ul>
<b>Országos rendezvények (Kutatók éjszakája)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Több oktatási intézmény és önkéntes bevonása.</li> <li>Online szervezés, élő bejelentkezéssel és interaktív programokkal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adatbázis kiépítése az önkéntes diákokhoz.</li> <li>Rendezvények körének bővítése.</li> </ul>
<b>Helyi rendezvények) Techtogether Junior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Több oktatási intézmény és önkéntes bevonása.</li> <li>Online fordulók.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adatbázis kiépítése az önkéntes diákokhoz.</li> <li>Rendezvények körének bővítése.</li> </ul>
<b>További együttműködések (egyetemi, közép- és általános iskolás projektek támogatása)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Együttműködő partnerek számának bővítése.</li> <li>Igényfelmérés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az így projektek bevonása az alapítványi rendezvényekbe, kiállítás és előadás szintjén.</li> </ul>

21. ábra - Önkéntesség rövid és hosszú távú céljai

Forrás: Saját szerkesztés

Kapcsolatépítés	Rövid táv	Hosszú táv
<b>KAPCSOLATIHÁLÓ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapcsolati háló bővítése óvodák felé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes adatbázis létrehozása (közvetlen elérések és regisztrációs felületek felhasználásával)</li> </ul>
<b>FÓRUMOK SZERVEZÉSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helyi jelenlegi és jövőbeli szervezetek feltérképezése.</li> <li>Kapcsolatfelvétel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fórumok szervezése személyesen vagy online.</li> <li>Programok külön oktatási intézmények, duális partnerek, KKV-k számára.</li> </ul>

20. ábra - Kapcsolatépítés rövid és hosszú távú céljai

Forrás: Saját szerkesztés



- Jövőbeni tervirány (Klaszter tevékenység)

Az utolsóként megjelölt tevékenység csoport fejlődési irányait dolgozatomban nem fejtem ki részletesen. Ennek oka, hogy az adott terület marketingstratégiájának kialakításához és a tervirányok felvázolásához teljes körű és részletes elemzésre lenne szükség a klaszter tagok és a környező KKV-k viszonylatában. Erre jelenleg nincs lehetőség, így rövidtávú célként ennek megvalósítását és a fejlődési irányok felvázolását javaslom. Hosszútávú célnak, pedig a tervirányok kijelölését és gyakorlati megvalósítását ajánlom.

### 4.5.3 Következtetés

A tervezés során figyelembe vettem az alapítvány célcsoportjának sajátosságait, az üzleti modell (Lásd: 4. fejezet, ZalaZONE KTK üzleti modelljének tíz területe egységekre lebontva című ábra) által megfogalmazott hat területet, melyek a gazdasági, társadalmi és ipari trendeket és hatásokat foglalják össze.

Az értékJánlatban tett fejlesztési lehetőségeket ezek alapján rövid és hosszú távú célokká bontottam és főbb fejlődési irányokat határoztam meg, melyek felé a Pannon Fejlesztési Alapítvány haladhatna. Ezek a javaslatok magukba foglalják a célcsoportok sajátosságait, a megszólításukhoz szükséges megjelenési felületeket és a kommunikációs eszközök, technológiai fejlesztések nyomon követését.

Az eddigi tapasztalatok és elemzések alapján a jövőben a következő fejlesztési irányokat javasolnám:

- A Pannon Fejlesztési Alapítvány célcsoportjának bővítését korcsoport és földrajzi elhelyezkedése szerint is. A műszaki szakmákat népszerűsítő programokat az alapítvány, akár óvodások számára is szervezhetne, illetve az eddig együttműködésben álló oktatási intézmények, intézményfenntartók, KKV-k körét is bővíthetné a PEST elemzésben is vizsgált öt megye bármelyikében. Elsősorban olyan intézményekkel és szervezetekkel, melyek műszaki oktatással és járműipari, gépipari, elektronikai területen működnek.
- A programok bővítését és felosztását. Saját programok létrehozását, melyek az FS East-hez hasonlóan nemzetközi vagy országos szintű egyetemi versenyek, illetve a meglévő programok korcsoport szerinti tovább bontását, mint a mérnök szeminárium vagy Factory X.

- A jövőben továbbá a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ szervezeteivel és az épülő Science Park tagjaival, együttműködő vállalkozások, a Zalaegerszegi Járműipari Tesztpályával közös programok, projektek kidolgozását javasolnám. Az itt gyakorlatát töltő egyetemi, duális hallgatókkal való szoros együttműködések, programok szervezése mellett.
- A technológia és generációváltás által diktált technológiák beintegrálását javasolnám, mint az online térben való megjelenés növelését, interakciós felületek létrehozását, melyek folyamatos információkat közölnek az alapítvány célcsoportjai felé.
- Egy olyan egységes honlap megvalósítását, amely összeköti és a Pannon Fejlesztési Alapítvány neve alá vonja az általa promotált eseményeket, projekteket és rendezvényeket.
- Online adatbázis, rendszer kiépítését, mely nyomon követi a rendezvényeken résztvevő diákokat, oktatókat, szervezeteket. Méri a duális képzésbe, helyi oktatási intézményekbe bekerültek számát és közvetlen kapcsolatot biztosít az alapítvány fogyasztóihoz.

## 4.6 MEGVALÓSÍTÁS

Ebben a fejezetben sorra veszem a szolgáltatásokra alkalmazott marketing- mix (7p) azon eszközeit, melyek a korábbi fejezetekben (Lásd: 4.1.; 4.4.2; 4.5.2 fejezetek) meghatározott rövid és hosszú távú tervek, javaslatok megvalósítását szolgálhatják a jövőben.

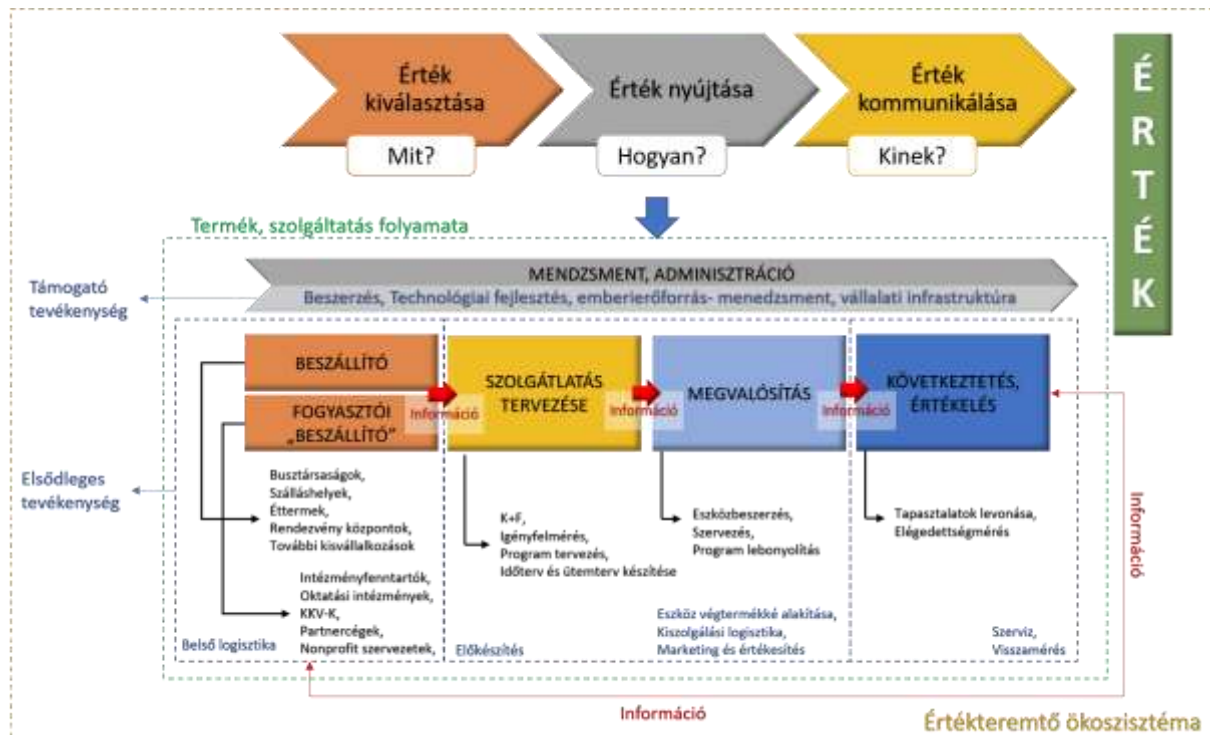
Elsőként bemutatom a PFA értékteremtő folyamatait, majd a 7P elemein (Brand, Árstratégia, Kommunikáció, PR, Emberi erőforrás, Folyamat, Megjelenés) végig haladva javaslatot teszek a megvalósításra.

### 4.6.1 Érték létrehozása

A Pannon Fejlesztési Alapítvány szolgáltatásokat „értékesít”, melyek célja a térség ipari és gazdasági fejlesztése, amit a gazdasági szereplők közötti információ megosztás és K+F+I tevékenység támogatásán keresztül kíván elérni. A legfőbb fejlesztési lehetőséget az oktatásban látja, így jelenlegi tevékenysége az oktatás támogatására és megerősítésére irányul. Szolgáltatásainak alapja a tudásmegosztás és információ átadásra épül.

Az értékajánlatban megfogalmazottak szerint az alapítvány fogyasztói számára szakmai kapcsolatokat, élmény, készségfejlesztési és tapasztalatszerzési lehetőséget, anyagi és szakmai támogatást, reklámot, előadói teret és szakmai ismeretet kínál.

Az alapítvány tevékenységének középpontjában a tudás, mint érték áll.



22. ábra - PFA értékteremtő folyamata

Forrás: Saját szerkesztés

A PFA tevékenysége során létrejövő értéket hat szempont alapján vizsgálom meg.

### Értéklánchálózat

Az értéklánc felvázolása Michael Porter nevéhez fűződik, aki az értékteremtő folyamatot két típusú tevékenységcsoport megkülönböztetésével határozta meg. Ezek az úgynevezett támogató és elsődleges tevékenységek.

Az előbbi a külső szemlélők által nem vagy kevésbé látható és érzékelhető folyamatok összessége, a második a fogyasztók számára is nyilvánvaló elemeket tartalmazza.

Nagyvállalatok esetében ezekkel a tevékenységekkel külön osztályok foglalkoznak, egy PFA-hoz hasonló szervezetnél az értékteremtő folyamatok személyekhez és nem működési egységekhez köthetők.

### Az elsődleges tevékenység

- Befelé irányuló logisztika

Az alapítvány mivel szolgáltatások értékesítésével foglalkozik, ebben a szakaszban nem csak az anyagok és eszközök beszerzése lényeges, hanem a szükséges információk, inputok megszerzése a PFA fogyasztóitól (fogyasztói input). Ennek kettőségét a fenti ábra is érzékelteti.

- Eszköz végtermékké alakítása, kiszolgálási logisztika, marketing és értékesítés

Ez a három szakasz a termelési folyamattal ellentétben a PFA-nál egyszerre valósul meg, az eszközök és az információ megfelelő előkészítését követően.

Ennek oka, a szolgáltatások sajátossága, pontosabban a tárolhatatlanság és elválaszthatatlanság, mely a termelés, értékesítés és fogyasztás szakaszainak egy időben történő megvalósítását eredményezi.

- Szervizelés, visszamérés

A szervizelés folyamata a termelő vállalkozások működésében létfontosságú tevékenység. Ez az alapítványhoz hasonló szervezeteknél csak abban az esetben jelenik meg, ha a szolgáltatáshoz alkalmazott eszközök, felszerelések igénylik. A megvalósítást követően itt mindig az ellenőrzés és visszamérés szakasza következik, mely biztosítja a fogyasztói inputot.

### **Támogató tevékenység**

- Beszerzés

A beszerzés folyamata ebben az esetben máshogy valósul meg, mint az előbbi tevékenységben. Itt azon eszközök és információk beszerzésére kell gondolni, melyek a szervezet alapvető folyamatainak működését biztosítják, megteremtik a munkafeltételeket, például irodai, telekommunikációs eszközök.

- Technológiai fejlesztés

A működési folyamatba vezetett technológiai eszközök vagy munkamódszerek, melyek hatékonyabbá teszik a szervezet tevékenységét, mint tréningek, honlap felületek bővítése, frissítése, projektmegbeszélések.

- Emberierőforrás-menedzsment

Olyan folyamatok tartoznak ebbe a szakaszba, min munkaerő toborzása, betanítása, projektcsapat létrehozása, irányítása, motivációs rendszerek kidolgozása és működtetése.

- Vállalati infrastruktúra

A vállalati infrastruktúra eszközei olyan feltételek összessége, melyek a szervezet tevékenységét közvetett úton támogatják, mint a területi elhelyezkedés, Telekommunikációs szolgáltatók, a szervezet tevékenységét támogató KKV-K, közüzemi szolgáltatók.

### **Szállatók, vevők, partnerek,**

A stratégia kialakítása során meghatározott ellátási lánc alapján az alapítvány beszállítói köre kettős, melyet a lenti ábra is érzékeltet. Elsődleges partnerként olyan gazdasági szereplőket jelöltem meg, melyek a PFA fogyasztói körébe nem integrálhatók, mint busztársaságok, szálláshelyek, rendezvényközpontok, vagy akár az önkormányzat és szervezetei. Ők kizárólag

együttműködőként szerepelnek az alapítvány tevékenységében. Persze a PFA célcsoportjába tartozó összes szereplő már nem így jelenik meg az értékteremtő folyamatban.

Ezek a szervezetek, intézmények és azok tagjai beszállítói, vevői// fogyasztó szerepet töltenek be, továbbá a tevékenység fejlesztésében is kiemelkedő szerepük van. Az elégedettségmérés és megbeszélések során kinyilvánított véleményükkel és magatartásukkal nagy mértékben befolyásolják a szervezet fejlődési irányait.

### **Kimeneti eredmények,**

Az PFA tevékenységének eredménye sosem kézzel fogható eszköz vagy tárgy. A szervezet a fogyasztók számára közvetített értéke a tudás, információ és a tapasztalat. Ez utóbbi megnyilvánulhat egyéni és csoportos tevékenység útján szerzett képességként is, mint csapatban dolgozás képessége, nyelvkészség, kreativitás, kommunikációs készség.

Az alapítvány tevékenységének eredménye nagy mértékben függ fogyasztói adottságaitól és szemléletmódjától.

### **Termék szolgáltatás folyamat**

A termék, szolgáltatás folyamatát az alábbi ábra mutatja be a Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenységére koncentráltan.

A fenti ábrán látható, hogy az értékteremtő folyamat a közvetíteni kívánt érték meghatározásával kezdődik, majd az ehhez szükséges beszállítói körök meghatározásával és eszközbeszerzéssel. Az alapítvány tevékenységében ezek az eszközök sokszor információ formájában is megjelenik, elsősorban a fogyasztói beszállítóként megjelölt csoport esetében, akik tulajdonképpen az alapítvány célcsoportjának tagjait testesítik meg és az általuk szolgáltatás nyújtásához szükséges fogyasztói inputot. Az eszközök és információk begyűjtését követi a szolgáltatás megtervezésének folyamata, melyben a felmért igények és lehetőségek figyelembevételével elkészül a szolgáltatás program- és ütemterve és az érintettet fogyasztók értesítése. Ezt követi a megvalósítás szakasza, amely a termékekre jellemző termelés, szállítás és értékesítés vagy marketing szakaszokat egyszerre valósítja meg. Végül az értékelés és elemzés folyamata következik, melyben az alapítvány munkatársai levonják saját tapasztalataikat és értelmezik a fogyasztói véleményeket, melyek tulajdonképpen a fogyasztói inputok részét képezi.

### **Érték alapú ökoszisztéma**

Ökoszisztéma az a nyílt kapcsolatrendszer, amely korlátozottan, de befolyásolja az egész szervezet értékteremtő feladatait. Ezt a fenti ábrában is jelöltem. Ahhoz, hogy az alapítvány ilyen típusú értékteremtő folyamatokat létre tudjon hozni, szüksége volt egy olyan közvetlen közegre, mely ezt támogatta. A PFA-val kapcsolatban lévő szervezet, intézmények érdekei kapcsolat, információ, tevékenység formájában találkoztak az alapítványéval.

### **Információ fontossága**

Az alapítvány tevékenységének egész folyamata a tudásra, információra épül, mivel többségében tapasztalatot, adatokat és módszereket értékesít célcsoportja számára, például a PFA rendezvényeit azzal a céllal valósítja meg, hogy tájékoztassa együttműködő partnereit a legújabb fejlesztésekről, lehetőségekről, felhívja a diákok figyelmét a műszaki szakmákra és területekre.

Az információ, mint árucikk ilyen módon nagy hatást gyakorol a szervezet működésére, befolyásolja a PFA által nyújtott szolgáltatások módját és az alapítvány fejlődési területeit is, mivel a fogyasztóktól beszerzett információk és a szervezet tagjai által gyűjtött tapasztalatok útján tud folyamatosan fejleszteni és fejlődni, mely folyamatot a fenti ábra is nyomon követi.

## **4.6.2 Marketing eszközök**

### **Szolgáltatás, brandig**

Az elmúlt években több kezdeményezés is elindul, mellyel az alapítvány elkezdte kialakítani saját brandjét. Programjai számára nevet, logót, megjelenési elemeket dolgozott ki, ezek a következők:

**Jövő új útjai program**, mely EFOP támogatással létrejött kezdeményezés, amely a Kamionos Roadshow program alatt indult el. A mozgó kiállítás már 2015 óta rendszeresen megjelenik a PFA rendezvényei között. Az első években az alapítvány még csak egy bérelt kamionnal a környező cégek és oktatási intézmények műszaki szakmákat és képzéseket népszerűsítő eszközökkel jelent meg. Az utolsó két évben az PFA saját konténerekkel és megújult eszközökkel, külsővel, témakörökkel mutatkozott be a Jövő új útjai megnevezés alatt.

**Factory X verseny**, amely egy több éve működő programsorozat, melyben a műszaki közép- és felsőoktatásban részt vevő diákok valós ipari problémákkal ismerkedhetnek meg és ezek lehetséges megoldásait dolgozzák ki. Az ipari környezetből adaptált problémák megoldása egy életszerű kihívást jelent a résztvevők számára, mely során számos tanulási és tapasztalatszerzési módot ismerhetnek meg a tervezés és a gyártási folyamatokban.

A verseny során az előbb említett tényezők mellett a diákoknak lehetőségük van az idegen nyelv gyakorlására is, több szakterületen átnyúló együttműködési készségek és kompetenciák fejlesztésére.

**TechEredő programok**, melyek közép- és általános iskolás diákoknak szánt rendezvényeket foglalnak magukba. Az alapítvány elsőként műszaki vetélkedőjét hirdette meg ezen a néven. A névválasztás alapvetően a helyzet szülte, a programmal egy időben zajló Techtgether Junior versenytől való megkülönböztetés érdekében az alapítvány csapata egy egységes név kitalálását látta a legmegfelelőbbnek. Az elképzelés sikerrel járt, résztvevőkben tudatosult a program neve. A PFA csapata így célszerűnek látta, hogy a nevet továbbvigye más programjára is. Még abban az évben megrendezésre kerülő általános iskolásoknak szóló műszaki vetélkedőt is ez alatt a név alatt hirdette meg.

A **mérnök szeminárium** rendezvény, bár nem kapott új megjelenést az elmúlt években, de egy ikonikus programja az alapítványnak. A PFA Vonyarcvashegyen már hetedik éve szervezi meg a többnapos szemináriumot a gépipari és járműipari területeken tanuló egyetemi hallgatók részére. A rendezvényen résztvevő előadók és diákok eddig minden évben értékes élményekkel gazdagodva távoztak a programról.

A brand kialakításához úgy vélem az ilyen, folyamatosan megrendezésre kerülő és sikeres rendezvények elengedhetetlenek és az ezekben megjelenő know-how adja a brand igazi erejét. A jövőben így a szemináriumhoz hasonló kezdeményezéseket javasolnám folytatni, hiszen a szélesebb célcsoport az alapítványt ezeken a programokon keresztül ismerte meg.

A jövőben a már meglévő rendezvények nevei alá, mint „Jövő új útjai”, TechEredő új típusú programokat beintegrálását vagy további projektek megnevezését, külső megjelenési eszközökkel (pl.: logó, szlogen) való ellátását javasolnám.

Az eddigiek alapján elmondható, hogy az alapítvány neve alatt több egy egységes brand kiépítésére alkalmas eszköz áll rendelkezésre, amelyek a kívülállók (nem rendszeres



résztvevők) számára nem feltétlenül köthetők össze egymással. A térségben a programok elkezdtek ismertté válni, de nem feltétlenül a PFA neve alatt, ezért a jövőre vonatkozóan az alapítványnak szüksége van egy egységes, akár online felületre, amely összekapcsolja mindezt a tevékenységet. Annak érdekében, hogy az alapítvány kommunikációja egységessé váljon, az általa közvetíteni kívánt értékek a közvetlen együttműködőn kívül is egyértelmű kell, hogy legyen.

A PFA tevékenységébe újonnan bekapcsolódó szervezet, intézmény számára is nyilvánvaló legyen az alapítvány által nyújtott szolgáltatások köre, célja, formája, értéke.

Ennek érdekében a Pannon Fejlesztési Alapítványra kialakított formai elemeket és eszközöket is szükséges megújítani, mint a logó, promóciós anyagok, közvetítő csatornák.

### **Árstratégia**

A PFA árképzési stratégiája kevésbé domináns, mivel alapítványként értékesítési tevékenysége nem elsődleges, mert nem profitorientált.

Árainak megfelelő kialakítása mégis fontos lehet, hiszen ezek a tényezők évről évre nagyobb szerepet játszanak a gazdasági folyamatokban, mivel a legtöbb gazdasági szervezet döntéseiben meghatározó pozíciót töltenek be.

Kialakításukkor figyelembe kell venni a vetélytársakon kívüli gazdasági folyamatokat és a vevők alkuerejét is. Ezek mozgása az Ipar 4.0 hatására az elmúlt években megnövekedtek, de lényegbeli változásokat mégsem okoztak. Kialakításukat továbbra is a piaci folyamatok befolyásolják.

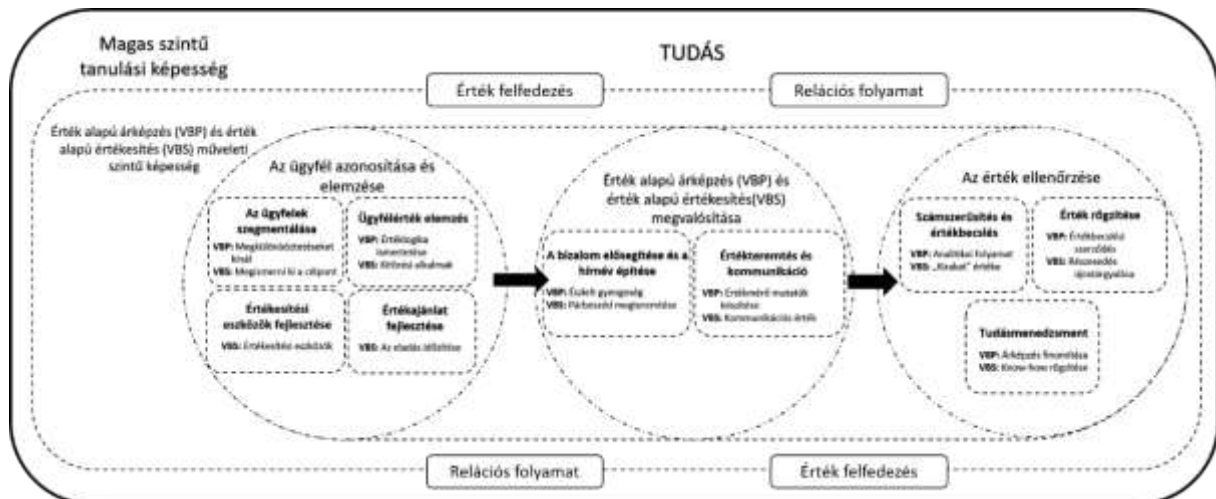
A mai kor fogyasztója már nem elégszik meg önmagában az alacsony árakkal és a jó minőséggel. Ezek nem feltétlenül vonzóak számára, így mindig a megfelelő ár-érték arányra kell törekedni az árak kialakításánál, melyet a termékek és szolgáltatások költségeire vonatkozó alsó és felső korlát megállapítása is elősegíthet. Az előbbi a legalacsonyabb előállítási költséget, az utóbbi a célpiac vevőinek fizetési hajlandóságát jelöli a szervezet számára. (Reketye Gábor, 2020)

A termék, szolgáltatás vonzóbbá tételéhez ugyanakkor felhasználható az elmúlt években elterjedté vált érték alapú árképzés is, amely a fogyasztó számára azt sugallja, hogy a szervezet az árak kialakításában figyelembe veszi az ügyfelek véleményét is.

Ennek a módszernek alkalmazásához elsősorban szolgáltatásközpontúságra van szükség, amely az alapítvány esetében egyértelműen fennáll. Ez az árképzés elsősorban a fogyasztó felhasználhatósági értékének azonosítására és annak számszerűsítésére épít.

Alkalmazásakor a középpontban az előbb említett felső korlát megállapítása áll. A termék, szolgáltatások tulajdonságainak jelentősége az árképzés során itt visszaszorul és az ügyfelek értékeinek, igényeinek megértése és megismerése áll a középpontban.

Ennek folyamatát mutatja be az alábbi ábra:



23. ábra - VBP és VBS kialakításának folyamata

Forrás: (Jawwad.Z.Raja, et al., 2017) cikk 2. ábrája

Az érték alapú árak meghatározásához a teljes értékteremtő folyamatot figyelembe kell vennie a szervezetnek. A megfelelő ár kialakításában az érték alapú értékesítés eszközei és folyamatai rengeteget segítenek. Az érték alapú értékesítés gyakorlatilag lehetővé teszi az érték alapú árképzést, ilyen módon a két terület szorosan összekapcsolódik egymással.

Az ár kialakítása már az ügyfél azonosításának szakaszában elkezdődik. A szegmentálás során a szervezet számára világossá válik a célcsoportok közötti különbség, melyre a vállalkozás az árak kialakítását építheti.

Ezt követően az elemzési szakaszban az értéklogika is kialakul, mely segíti az ár összetételének meghatározását. Azokat a jellemzőket és folyamatokat, melyek a fogyasztók számára nagyobb értéket képviselnek, az ár kialakítás során is magasabb arányt testesítenek meg.

A megvalósítás szakaszban az árképzésben is világossá válnak, azok a bizalomból adódó gyengeségek, melyek az ár, bevételek alakulását meghatározzák. A nem jól meghatározott árak tehát ebben a szakaszban válnak nyilvánvalóvá a szervezet számára. Ezek korrigálására az értékelés és ellenőrzési folyamatban kerül sor, melyet a korábban meghatározott és kialakított értékmérő mutatók vizsgálata tesz lehetővé, de csak abban az esetben, ha az ár kialakítás során megfelelő indexet alakított ki a szervezet. (Jawwad.Z.Raja, et al., 2017)

## Értékesítés

A mostani marketing középpontban a vevőélmény áll, így a fogyasztók számára olyan értékesítési módot kell kidolgozni, mely a számukra fontos értékeket hangsúlyozza.

A megfelelő értékesítési stratégia kidolgozásához nyomon kell követni a szervezet folyamatait, amely az ügyfél azonosításától a tapasztalatok levonásáig tart.

Ennek elméletét a korábbi fejezetben (Lásd: 4.6.2. fejezet, VBP és VBS kialakításának folyamata című ábra) bemutatott folyamatábra is tartalmazza, mely az érték alapú árképzés és érték alapú értékesítés közötti kapcsolatot írja le.

Ezek alapján az érték alapú értékesítés már a célcsoport azonosításának és elemzésének szakaszában elkezdődik. Az ügyfelek szegmentálása során a szervezet megismeri a fogyasztót, az ügyfélérték elemzésének szakaszában azonosítja a kitörési alkalmakat (megjelenést), ezekhez értékesítési eszközöket társít és fejleszt, majd az értékajánlat meghatározásakor időzíti az értékesítést, ütemtervet dolgoz ki.

Az értékesítés megvalósításakor a szervezet kialakítja saját hírnevét, brandjét és ezzel megpróbálja a fogyasztók bizalmát elnyerni, majd a párbeszédet megteremteni. Ha ez sikerült már értéket is teremtett, úgynevezett kommunikációs érték jött létre.

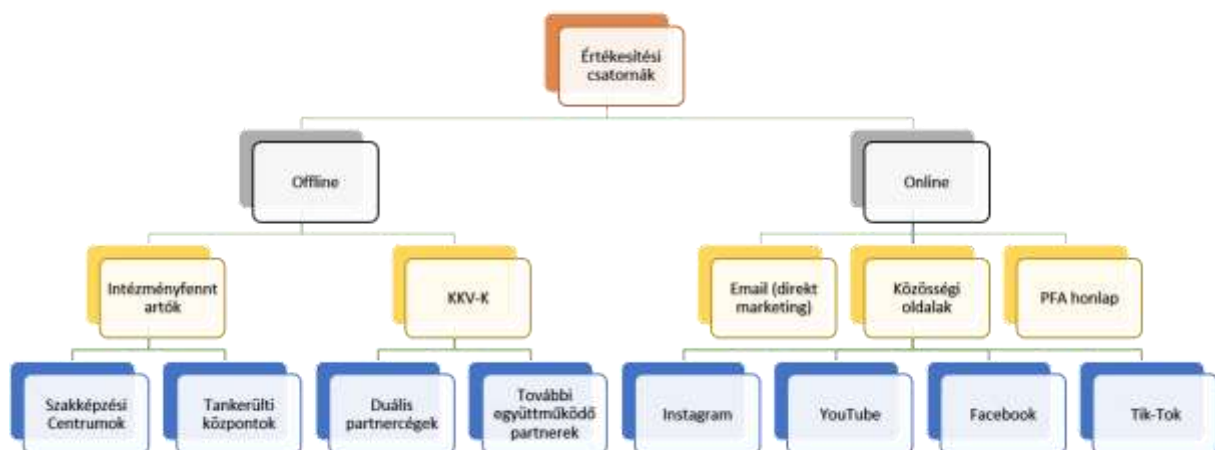
Az értékesítő folyamat utolsó szakaszában a szervezet ellenőrzi folyamatait, realizálja a tevékenysége által elért eredményeket. Ezeket elsőként számszerűsíti és megbecsüli, aztán a szükséges változásokat meghatározza és végül rögzíti a folyamat során létrehozott know-how értéket.

Az egész folyamatban jelen van a tudás, tanulás, hiszen enélkül a képesség nélkül nem tudna fejlődni a szervezet és valódi értéket létrehozni.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenysége során értéket akar teremteni, melyet az előzőleg felvázolt módon kíván megvalósítani.

Értékesítési stratégiájának alapja tehát az érték közvetítése.

Értékesítői és értékesítési csatornái a következők:



24. ábra - PFA értékesítői és értékesítési csatornái

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán látható, hogy online és offline értékesítési csatornákon keresztül is folyik az „értékesítés”. Az online értékesítés elsősorban a helyi média eszközeivel (tv, rádió, újság), intézményfenntartókon keresztül és az együttműködő partnereken keresztül tud megvalósulni. A helyi média elsősorban a város által szervezett helyi, országos és nemzetközi programok kapcsán játszott értékesítő szerepet, mint a Kutatók éjszakája vagy a FS East.

Más programok esetében ez a vonal nem került bevonásra. Az alapítvány saját rendezvényeit elsősorban az intézményfenntartók és cégek bevonásával értékesíti és népszerűsíti a szervezet kapcsolati tőkéjét, az évek során kialakított kontaktokat felhasználva.

Az online értékesítés ezzel szemben kevésbé kiépített. Az alapítvány előszeretettel alkalmazza a direkt marketing eszközeit, melyben a programok és az intézmények kapcsolatai újan a diákokat megszólító e-maileket küld programjairól és rendezvényeiről. Ezzel a technikával kapcsolatban az eddigi eredmények többségében pozitívak voltak, de a célcsoport növekedésével már nem olyan hatékony értékesítési eszköz. Költséges és időigényes, ráadásul az alapítvány fő célcsoportja, az általános, középiskolás diákok és egyetemi hallgatók ezekkel az eszközökkel már nem aktivizálhatók, hacsak nincs oktatói segítség a program mögött.

A Z és Alfa generáció tagjai már nem az e-maileken keresztül, hanem inkább a közösségi oldalakon, honlapokon tájékozódnak, ezért úgy vélem, hogy az eddig működő felületeket a jövőre koncentrálni kell bővíteni és frissíteni.

Az intézményeken és szervezeteken keresztül történő értékesítés úgy gondolom, hogy nem csak jelenleg, hanem a jövőben is fontos szerepet fog betölteni. De az online felületeken történő népszerűsítés és megvalósítás nagyobb figyelmet kap majd, akár online programok megvalósításával, mint online vetélkedők, cégbejárások vagy konferenciák. A jelenlegi pandémiás helyzet megmutatta, hogy ezek kivitelezése nem lehetetlen feladat.

## **Kommunikáció, PR**

A kommunikációs stratégiát két szempont szerint vizsgálom meg, mivel a marketing szemléletmód szerint a szervezetnek két típusú fogyasztója van. Létezik egy belső (alkalmazottak) és egy külső (fogyasztók) célcsoportja is. A sikeres marketing érdekében a vállalkozás munkavállalóival folytatott kommunikációt ugyanolyan fontosnak kell tekinteni, mint a fogyasztói csoportok felé közvetített információk módját és tartalmát.

### Belső kommunikáció

A Pannon Fejlesztési Alapítvány alkalmazottainak egy jelentős része az Y és Z generáció tagjaiból áll. A szakirodalom őket digitális bennszülöttként emlegeti, mivel számukra a média és mobileszközök használata értelemszerű. Az őket követő további generációk számára (pl.: Alfa generáció) pedig még magától értetődőbb az ilyen technológiai eszközök használata.

A Y és Z generáció tagjait már a munkaerőpiac meghatározó tényezői, így létfontosságú, hogy a velük folytatott kommunikáció zökkenőmentes legyen.

A szervezeteknek ehhez tisztában kell lennie az Y és Z generációk által hordozott sajátosságokkal, mint

- igény a tanulás iránt,
- magukkal szemben állított magas elvárások (mint egy-két diploma és ezzel együtt több éves szakmai tapasztalat megszerzése a lehető legrövidebb idő alatt),
- nagy elvárások a tanulásba befektetett munka megtérülése iránt,
- az idő jelentősége,
- az egyetemista lét és a főállású munkavállaló közötti egyensúly megteremtésének dilemmája.

Ezekből a jellemzőkből kiindulva, a Y és Z generációk tagjainak megnyeréséhez és megfelelő párbeszéd kialakításához lényegre törő, gyors, világos kommunikációra van szükség, amely segíti számukra a munka és tanulás közötti egyensúly fenntartását.

Erre a problémára koncentrálni jó irányt és megoldást jelent a Pannon Fejlesztési Alapítvány által támogatott és alkalmazott duális képzési rendszer is.

Az alapítványhoz munkatársként bekerülő személyek többsége a munkát még egyetemista hallgatóként kezdte a helyi felsőoktatási intézmények egyikében. Gyakorlatukat a duális rendszerben végezték, melynek sikeres teljesítését követően az alapítvány végleges tagja lett. A képzés ideje alatt megismerkedtek a szervezet működési folyamataival és kultúrájával. A fejlődésüket támogató mentorok segítségével a PFA támogatja a diákokat abban, hogy a munka, tanulás és karrier közötti egyensúlyt megtalálják és a szervezet lehetőséget biztosít teljeskörű alkalmazottjai számára a továbbtanulás és fejlődés lehetőség, a rugalmas munkaidő és feladatkör megteremtésével.

Az eddigi jól kialakított és működtetett folyamatok mellett, további fejlődési lehetőséget látok a kommunikációban, olyan szervezeten belüli motivációs rendszer kialakításával, amely nem csak támogatja, hanem ösztönzi alkalmazottainak fejlődését és továbbtanulását. Ez alatt egy kompetenciákon alapuló teljesítményértékelő rendszer kialakítását értem. (Horváth Dóra, et al., 2018, pp. 67-70)

### Külső kommunikáció

A bizalomnak komoly szerepe van az értékesítés, kapcsolatépítés során, segítségével a fogyasztó a szervezet potenciális célcsoportjának tagja lesz. A kommunikációs stratégia első lépése így a bizalom kialakítása.

A digitalizációnak köszönhetően ennek eléréséhez az egyik legjobb csatorna az internet. Ebben a térben a bizalom kialakulását segítik olyan objektív elemek, mint biztonságos oldal, biztonságos fizetési lehetőség vagy részletes tájékoztatás stb.

Itt ugyan hiányoznak a személyes kapcsolatra jellemző elemek és lehetőségek, de a digitalizáció felhasználásával további perspektívák nyílhatnak meg a vállalkozások számára.

Ezek alkalmazása három szinten nyilvánul meg:

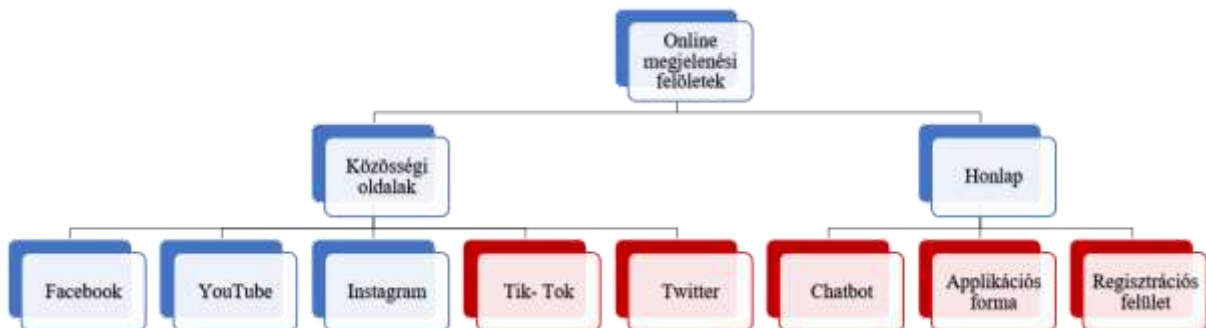
- gyorsítja,
- hatékonyabbá teszi a kommunikációt,
- újabb erőforrásokat von be a fogyasztók és a szervezet közötti kapcsolatba.

A Pannon Fejlesztési Alapítvány tevékenységét figyelembe véve a digitalizáción kívül a bizalmat még építheti az innováció is.

Az innovatív szervezet könnyedén bizalmat szavaztathat magának azzal, hogy az előrehaladást és fejlődést közvetíti fogyasztói számára. (Bauer András, et al., 2019, pp. 6-8)

Ezekre az irányvonalakra építve javasolnám a jövőre nézve egy egységes honlap és regisztrációs felület kialakítását, mivel a jelenleg működő felületeken az alapítvány egy-egy programja jelenik csak meg.

A PFA jelenlegi online platformjai a következők:



25. ábra - Online felületek a PFA tevékenységében

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti ábrán látható területek közül a pirossal jelölt felületek létrehozását a kékkel jelölt területek bővítését és frissítését javasolnám és egy olyan csapat létrehozását, amely ezekkel a megjelenési felületekkel foglalkozik.

Az online felületek bővítése mellett persze ugyan olyan fontos a szerepe az offline kommunikációs eszközök alkalmazásának.

Az együttműködő nonprofit és profitorientált szervezetek, oktatási intézmények és fenntartói közötti kapcsolat elsősorban e-mail, telefon, személyes megbeszélések útján történik. A személyes megbeszélések többnyire az intézmények és további együttműködő partnerek képviselőivel és vezetőivel történik.

A hatékonyabb kommunikáció kialakítása érdekében a jövőben a vezetői megbeszéléseken túl rendszeres projektmegbeszéléseket javasolnék, olyan együttműködő szervezetek és intézmények képviselőivel, akik a közös projektek közvetlen felelősei. Ezek a megbeszélések történhetnek a nagy távolságokra tekintettel online térben is.



## Emberi tényező

Az emberi tényező a szolgáltatás nyújtása esetén a szervezet egyik legfontosabb erőforrása, Különösen azok a munkavállalók/ alkalmazottak, akik a frontvonalban tevékenykednek és közvetlen kapcsolatban állnak a fogyasztókkal.

Az ő megjelenésük, készségeik, tudásuk így jelentősen befolyásolják a szolgáltatások minőségét. A szervezet tevékenysége által közvetített értékek és információk megfelelő átadása érdekében az alapítványnak a toborzási folyamat során olyan pályázókat kell kiválasztania, akik a szervezet értékeinek megfelelően gondolkodnak és tevékenység elvégzéséhez szükséges készségekkel és személyiségjegyekkel rendelkeznek.

Ennek kiszűréséhez először tisztázni kell, hogy a Pannon Fejlesztési Alapítványnak milyen alkalmazottakra van szüksége. Meghatározásához az úgynevezett DISC elemzést használok fel.

A DISC egy profilelemző módszer, amely négy faktor mentén három helyzetet elemez a kitöltő személyére.

A négy faktor, mely a kitöltő személyét meghatározza a dominancia, hatalom (**D**ominance), befolyásolás (**I**nfluence), kitartás (**S**teadiness) és a szabálykövetés (**C**ompliance). Ezeket a tényezőket az elemzés három helyzetben vizsgálja, a kitöltő énképe, a munkahelyi viselkedés és a stressz alatt végzett munkavégzés szempontjából. Az elemzés ezáltal módot ad az énkép, a munkahelyi és feszült helyzetekben való viselkedés összehasonlítására és feltérképezésére.

A teszt nagy előnye, hogy az eredmények alapján minden résztvevő személyre szabott elemzést és visszajelzést kap önmagáról.

A leendő munkáltató az elemzések során eldöntheti, hogy milyen személyiségű és kompetenciájú emberekre van szüksége. A vizsgált négy tényező mentén megkülönböztethető nyolc alap személyiségtípus.

Ezeket az alábbi táblázat foglalja össze:

	D	I	S	C
Magas	eredményorientált	lelkesítő	türelmes	szabálykövető
Alacsony	diplomatikus	visszafogott	türelmetlen	innovatív

22. táblázat - DISC alaptípusai

Forrás: Saját szerkesztés (Dr. Palányi Ildikó, 2018) órai anyag alapján

Azt már az eredmények és kiértékelések világában mindenki megtanulta, hogy „tisztá” alapszemélyiségek nem léteznek csak ezek variációi, így ezt az elemzést is e-szerint kell alkalmazni.

Az alapítvány tevékenységének végzéséhez ezek alapján egy magas D-s, I-s, S-s és alacsony C-s személyiséget vagy ezek variációját lehetne elképzelni, melyeket a fenti táblázatban jelöltem és a következőkben egy példán keresztül be is mutatom.

Az DISC ábra alapján (Lásd: 14. melléklet) az alapítványnál végezett feladatokhoz például egy olyan személy lenne megfelelő, amely a munkában eredményorientált, türelmes, inkább lelkesítő és innovatív ember. Stresszhatás alatt kissé bezárkózik, de eredményorientált marad, szabálykövetőbbé válik. A magáról kialakult énképe szerint egy magas I-s és S-s személy, tehát lelkes és türelmes, kevésbé teljesítményorientált és innovatív.

A DISC és a hasonló elemzések a kiválasztáson túl még számos területen segítséget nyújthatnak, mint a főnök- beosztott közötti kommunikáció, motivációs rendszer kiépítése, csapathatékonyság növelése, készségfejlesztési tréningek szervezése, teljesítmény értékelő és kezelő rendszerek kiépítése.

A DISC és a hozzá hasonló eszközök alkalmazása tehát a szervezet belső működésére, HR és a belső marketing fejlesztésére is nagyon jó támpontokat adhat.

Az elmúlt években az alapítvány igénybe vehette már gazdasági duális hallgatóival kapcsolatban. A kiválasztott mentorok és mentoráltak számára is pozitív eredményeket generált. A jövőben javasolnám így ezt az elemzési módszert vagy hasonló eljárást bevezetni a kiválasztási folyamatba.

## **Folyamat**

Az alapítvány tevékenysége nem valósulhatna meg az értékteremtő folyamatot működtető eszközök és elemek nélkül, melyek leírják, hogy milyen feladatok, tevékenységek következtében elégíthetők ki a fogyasztói igények.

Ezek lehetnek, folyamatábrák, időtervek, standardizált munkafolyamatok, teljesítményelemzések, KPI mutatók, kézikönyvek, segédanyagok. Gyakorlatilag minden olyan eszköz módszer, kialakított rendszerek, melyek biztosítják a sikeres programok létrejöttét.

A Pannon Fejlesztési Alapítványnak is vannak kialakított folyamatai és eszközei, melyek támogatják a kitűzött célok elérését.

Ezt egy ábrán érzékeltetem:



26. ábra - Folyamatábra az alapítvány tevékenysége alapján

Forrás: Saját szerkesztés

Az érték ajánlatban és a tervezés szakaszban meghatározott rövid és hosszútávú célok sikeres teljesítése érdekében a meglévő folyamatokat fejlesztenie kell.

Ezekre a következő javaslatokat tenném:

- Igényfelmérés:

Az „ötlet” vagy éves tevékenység felvázolása és a projektcsapat megszervezését követően, még a végleges időterv felvázolása előtt érdemes lenne felmérni a célcsoport igényeit, hogy a programok milyen ütemben és milyen formában, helyen kerüljenek megvalósításra. Gondolok itt az oktatási intézmények tarterve, elkészített időtervére, a cégek, KKV-k előre látható projektjeire, a programokon segítőként résztvevő gyakornokok, önkéntesek feladataira, még az alapítványi programokba be nem kapcsolódott egyéb szervezetek időrendjére, projektjeire.

- Időterv, ütemterv, feladatlista egységes elkészítése

Az igényfelmérést követően egy részletes és átfogó ütemterv elkészítése, majd feladatlista felvázolása meghatározva az éves tevékenység projektekre bontott felelőseit. Ezt követően a projektfelelősök elkészítik a programokra bontott feladatlistájukat, leosztva a szükséges eszközökre, költségtervekre.

- Kontaktlista bővítése és frissítése, adatbázis létrehozása

A jövőben javasolnám egy adatbázis rendszer létrehozását, amely közvetlen kapcsolatot biztosítana az alapítvány célcsoportjához, beszállítóihoz, együttműködő partnereihez, lehetséges együttműködő szervezetekhez. Ehhez persze szükség van elektronikus és regisztrációs felületekre.

- Egységes megjelenési formák meghatározása

A jövőben a programok tervezésére, dokumentálására, megjelenésére egy egységes eszkörendszer létrehozását javasolnám, amely tartalmazza a programok szervezésekor használandó formák, adatbázisok meghatározását, a dokumentáláshoz szükséges sablonokat, formai elemeket. Az eddig bevált folyamatok, módszerek leírását, dokumentálását, házirend, tárgyalási rend stb. mindenki számára érvényes szabályainak lejegyzését, meglévő dokumentumok frissítését és ezek egy zárt rendszerben való elhelyezését, mely a szervezők számára elektronikusan bárholonnan letölthető, megnézhető és szerkeszthető. A PFA tervezési és szervezési folyamatait ezáltal egységesebbé és hatékonyabbá tenni.

- Tapasztalatok levonása

A tapasztalatok levonására egy egységes módszer kidolgozása, mint például beütemezett megbeszélések, egységes értékelő felületek létrehozása és azok kiértékelése. KPI mutatók, indexszámok és ehhez az adatok folyamatos gyűjtése.

- Tréningek:

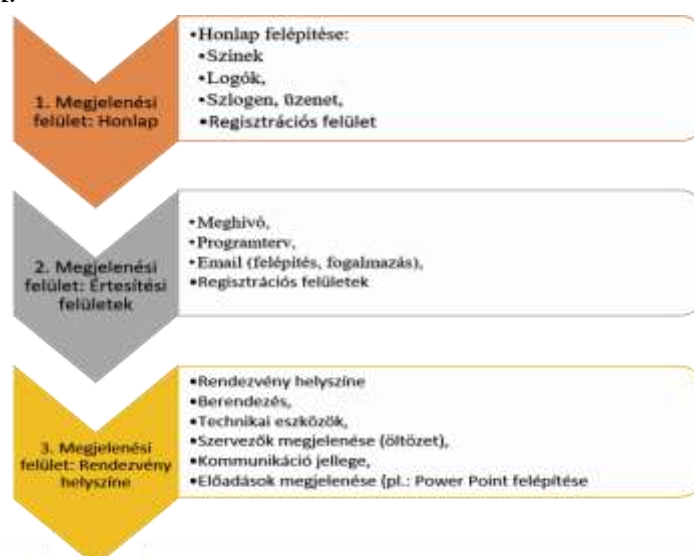
Új csatlakozók számára oktatási anyagok kidolgozása.

## Fizikai megjelenés

Népszerűsítő programok értékesítésénél elengedhetetlenül fontos a megjelenés.

Ahhoz, hogy a sikeres eredményeket lehessen elérni, ismerni kell a szervezet célcsoportjának igényeit. Tisztában kell lenni azokkal az elemekkel, melyek figyelemfelkeltők, érdekesek, esztétikusak a fogyasztók számára, ezek mellett pedig közvetítik a szervezet által kommunikálni kívánt üzeneteket, információkat.

Ez nem a legegyszerűbb feladat, különösen a fiatalabb generációk számára készülő tartalmak esetében, mivel itt nagy szerepet kapnak a technikai, elektronikai, online eszközök és a modern megjelenési felületek.



27. ábra - PFA megjelenési felületei

Forrás: Saját szerkesztés

A programszervezés során az első megjelenési felület, mellyel a fogyasztók találkoznak a szervezet honlapja vagy egyéb online felületei, mint Instagram, YouTube. Ezeknek egységes megjelenése, logikus felépítése nagyon fontos, elemeinek tükröznie kell az alapítvány által kialakítani kívánt brandet.

Ennek érdekében az alapítvány logója, megjelenési eszközei mellett, a már meglévő programok szimbólumait és további kellékeit is meg kell jeleníteni. Közérthetően be kell mutatnia jelenlegi tevékenységét, lehetőséget kell biztosítani a felületen a kapcsolat felvételre (e-mail, telefon, regisztrációs platform), és folyamatos tájékoztatást kell nyújtania. Felépítésének áttekinthetőnek és könnyen kezelhetőnek kell lennie, a bonyolult több alpontot is tartalmazó felület, leírások alkalmazása követhetlenné és kevésbé vonzó teszik az alapítvány honlapját.

el. Az áttekinthetőséget és az információk hatékony átadását a legjobban folyamatábrákkal, illusztrációkkal és a tevékenységből kiragadott képekkel ajánlott elérni.

Az aktuális információkat megosztó felületeket (pl.: honlap „hírek felülete”, Instagram, Youtube vagy más oldalak) meg kell tervezni. Nem elég a program, illetve tevékenység ideje alatt vagy után közzétett anyagok megosztása. A hatékony kommunikációhoz előre megtervezett ütemterv alapján kell a felületekre felkerülő híreket megszerkeszteni és közzé tenni, hogy folyamatos aktivitás hatását keltse.

A honlapon kívüli meglévő és jövőben alakuló közösségi oldalaknak is tükröznie kell az alapítvány által közvetíteni kívánt értékeket és egységes elemeket.

Ezek miatt a jelenlegi honlap, közösségi felületek és PR anyagok teljes megújítását javaslom.

A következő megjelenési felület, mely a célcsoport számára láthatóvá válik, azok az értesítési, értékesítési csatornák, melyek a programokra szóló meghívásokat, projektekhez kapcsolódó értesítéseket tartalmazzák, mint például a meghívók, programtervek, e- mailek, regisztrációs felületek és plakátok.

Az előzőkhöz hasonlóan ezek többségének is egységes formában kell megjelennie. Tükröznie kell az adott programhoz tartozó megjelenési követelményeket, mint az EFOP támogatás útján létrejött rendezvények esetében, ahol meg kell jelennie a Széchenyi 2020 program által alkalmazott formáknak minden meghívón, programterven, regisztrációs felületen, esetleg plakáton. Ennek mintájára javasolnám a csak alapítványi támogatással létrejött programok egységes formai követelményeinek meghatározását, mint például a szervezet logójának, programok szimbólumainak, szlogenének egységes használatát, ehhez egy útmutató kidolgozását.

A rendezvény helyszíne a 7P-ben egy olyan megjelenési felület, amely az eddigiekkel ellentétben kézzelfogható elemeket is tartalmaz. Ilyen például a berendezés eszközei, elrendezése, színei, megjelenése, a technikai eszközök, a szervezet alkalmazottjainak ruházata, ápoltsága.

A jövőben így javasolnám a programok berendezésével és a szervezők megjelenésével kapcsolatos formai elemeket, szabályokat lefektetni és segédanyagot készíteni. Egységes logóval ellátott öltözetet és berendezési elemeket beszerezni.

Néhány program során szükséges kiselőadások megtartása, információk megosztása, ezekkel kapcsolatban a jövőben javasolnám tréningek megtartását, hasonlóan a kommunikáció formájára is. Elsősorban itt az új alkalmazottakra és duális hallgatókra gondolok.

Az előbbieken lefektetett javaslatokat olyan formában javaslom létrehozni, hogy elegendő mozgástér nyújtson innovatív ötletek megvalósítására, mint szimulációs, VR eszközök alkalmazására, előadások, kiállítások elköltöztetésére.

A Kamionos RoadShow programon túl, olyan programok mozdíthatóvá tételére, melyek eddig egy meghatározott intézmény, szervezet épületében és azok eszközeivel került megvalósításra.

A rendezvények mobilissá tételére, olyan eszközök, anyagok kidolgozását és beszerzését javasolnám, melyek néhány elemből megteremtik az előbb taglalt egységesség illúzióját.

Ilyen elemek lehetnek, roll-up eszközök, képek, egységes üzenettel, logóval ellátott szórólapok, előadások, kiadványok, hordozható technikai eszközök.

### 4.6.3 Következtetés

Az alapítvány olyan tevékenységet végez, melynek középpontjában információ alapú értékteremtő folyamatok állnak. A vevők (KKV-k, oktatási intézmények, diákok, intézményfenntartók) számára szakmai kapcsolatokat, élmény, készségfejlesztési és tapasztalatszerzési lehetőséget, anyagi és szakmai támogatást, reklámot, előadói teret és szakmai ismereteket közvetítenek, melynek megvalósítási folyamatát a fejezetben kidolgozott és kifejtett fenti ábra (Lásd: 4.6.1 fejezet, A PFA értékteremtő folyamata című ábra) foglalja össze. Az értékteremtési folyamat meghatározását követően fejlesztési javaslatot tettem a jövőre vonatkozóan a marketing hét területének (7P) eszközeire koncentráltan.

A szervezetre az értékteremtő folyamat és befolyásoló tényezők figyelembevételével a korábban meghatározott (Lásd: 4.;4.1; 4.5.2. fejezetek) célok megvalósítására a következő eszközök és folyamatok kidolgozását javaslom:

- Brand
  - o Sikeres programok folytatása, hiányzó formai elemekkel való bővítése (pl.: szlogen, logo, megjelenési felületek).
  - o Új programok beintegrálása a már működő formai elemekkel ellátott programcsoportokba vagy új egységek létrehozása.
  - o „Név nélküli” programok megnevezések, értékekkel való felruházása és közvetítése.
- Ár
  - o Érték alapú árazási stratégia kidolgozása
- Értékesítés
  - o Online felületeken történő értékesítés erősítése, új felületek létrehozása.



- Meglévő honlap aktualizálása és bővítése regisztrációs felületekkel, elégedettségmérésre alkalmas felülettel.
- Egységes formai elemek kidolgozása az online felületekhez.
- A közvetítési kívánatok kidolgozása.
- Kommunikáció
  - A belső és külső kommunikációs alapelvek kidolgozása.
  - Az alkalmazottak számára motivációs rendszer kiépítése, mentorprogram fejlesztése. (pl.: kompetencia alapú értékelési rendszer)
  - Online és offline kommunikációs felületek bővítése.
  - Elektronikus adatbázis létrehozása.
  - Együttműködési megbeszélések rendszerének kialakítása.
- Emberi erőforrás
  - Hatékonyabb kiválasztási folyamat kialakítása, például DISC elemzés bevezetésével.
  - Ehhez a feladatkörökhöz szükséges kompetenciák meghatározása.
  - Képzési program kidolgozása az új és duális hallgatók számára.
- Folyamat
  - Programok szervezésével kapcsolatban, igényfelmérés és képesség felmérés (nyelvtudás) készítése.
  - Megjelenési formák meghatározása, például egységes sablonok készítése (mint ütemtervek, időterv, feladatlista), logóval ellátott öltözet, berendezési eszközök beszerzése.
- Megjelenés
  - PR anyagok beszerzése az alapítvány számára az együttműködő partnerektől.
  - Megjelenési felületek ütemezése.

## 4.7 ELLENŐRZÉS

Ahhoz, hogy a szervezet fejlődését kontrollálni tudja és a stratégiában meghatározott céljai megvalósuljanak a szervezeti folyamatok és tevékenység fokozott felülvizsgálata szükséges.

Ennek végrehajtásához a vállalkozásnak egy egységes ellenőrzési rendszer kidolgozására van szükség, amelyet a szervezet folyamatait összefoglaló, jól mérhető kulcsmutatókon keresztül jelenít meg.

Egy jól kialakított rendszer megvizsgálja a tevékenység erőforrásainak optimális felhasználásától való eltérést, a tervhez képest megvalósított stratégiai irányt, a marketing terv és a megvalósított marketing közötti kapcsolatot.

Mindezen javaslatokból összeállított stratégiai szintű javaslatokat a következő táblázatban foglaltam össze:

Stratégiai irány	Stratégiai javaslatok, összegzés	Kulcsmutatók
<b>Brand</b>	Sikeres programok folytatása, hiányzó formai elemekkel való bővítése (pl.: szlogen, logo, megjelenési felületek). Új programok beintegrálása a már működő formai elemekkel ellátott programcsoportokba vagy új egységek létrehozása. „Név nélküli” programok megnevezések, értékekkel való felruházása és közvetítése.	Bevezetett új programok száma (db)  Kidolgozott formai elemek megléte (%)
<b>Ár</b>	Érték alapú árazási stratégia kidolgozása	Árbevétel (Ft)
<b>Értékesítés</b>	Online felületeken történő értékesítés erősítése, új felületek létrehozása. Meglévő honlap aktualizálása és bővítése regisztrációs felületekkel, elégedettségmérésre alkalmas felülettel. A közvetíteni kíván üzenetek kidolgozása.	Online árbevétel (Ft)  Elégedettségi visszajelzések (db)
<b>Kommunikáció</b>	A belső és külső kommunikációs alapelvek kidolgozása. Az alkalmazottak számára motivációs rendszer kiépítése, mentorprogram fejlesztése. (pl.: kompetencia alapú értékelési rendszer) Online és offline kommunikációs felületek bővítése. Elektronikus adatbázis létrehozása. Együttműködői megbeszélések rendszerének kialakítása.	Tudásszint emelése (%)  Kidolgozott felület (db)  Heti megbeszélések száma (db)
<b>Emberi erőforrás</b>	Hatékonyabb kiválasztási folyamat kialakítása, például DISC elemzés bevezetésével. Ehhez a feladatkörökhöz szükséges kompetenciák meghatározása. Képzési program kidolgozása az új és duális hallgatók számára.	HR hatékonyság (%)  Duális hallgatók kompetenciaszintje (%)

<b>Folyamat</b>	Programok szervezésével kapcsolatban, igényfelmérés és képesség felmérés (nyelvtudás) készítése. Megjelenési formák meghatározása, például egységes sablonok készítése (mint ütemtervek, időterv, feladatlista), logóval ellátott öltözet, berendezési eszközök beszerzése.	Folyamathatékonyság (%)
<b>Megjelenés</b>	PR anyagok beszerzése az alapítvány számára az együttműködő partnerektől. Megjelenési felületek ütemezése	Működési hatékonyság (%)

23. táblázat -További stratégiai javaslatok

Forrás: Saját szerkesztés (Tóth Csilla, 2020) modellje alapján

## 5 Értékelés, összefoglalás

Szakedzőzetom központi témájaként a marketingstratégiát és annak elemeit vizsgáltam átfogóan az elméleti szakirodalom felhasználásával, elemezve, hogy mások milyen módszereket alkalmaztak, milyen jó gyakorlatokat ismertek, ezek alapján pedig olyan megközelítést dolgoztam ki, amely alkalmazható lenne a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésére.

Dolgozatomban elsőként megvizsgáltam és bemutattam az alapítvány közel 15 éves tevékenységét és tisztáztam stratégia céljait, működését annak érdekében, hogy lássam, milyen erőforrásokkal, tapasztalatokkal, lehetőségekkel rendelkezik a szervezet.

Ezt követően az elméleti részben a szakirodalom alapján megvizsgáltam a különböző publikációkban, ismert példákban említett módszerek alkalmazásának feltételeit és az eredményeket felhasználtam a kialakítandó modellre, annak érdekében, hogy minél hatékonyabban és eredményesebben tudjuk kialakítani az együttműködési koncepciót.

Ezek alapján az alapítvány stratégiájának kialakításához végül Józsa László Marketingstratégia című könyvében meghatározott hét stratégiai lépés elméletét (Lásd: 3. fejezet, A stratégiai kialakításának modellje című ábra) és a ZalaZONE KTK-ra kialakított üzleti modell (Lásd: 4. fejezet, ZalaZONE KTK üzleti modelljének területei a K+F adott reakcióképesség és a K+F hajtóerő intenzitása alapján című ábra) a marketing tevékenységhez is kapcsolódó elemeit választottam ki.

A következőkben, dolgozatomban legterjedelmesebb részében, kidolgoztam egy keretrendszert, amely a Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingtevékenységét és annak fejlődési irányaira tett javaslatokat tartalmazza. A kialakítást Józsa László által megfogalmazott modellre vetítve hét jól elkülöníthető szakaszra osztottam fel, melyek tartalmazzák a ZalaZONE KTK üzleti modelljének marketing szempontból is lényeges elemeit.

Az első lépésnél (a vállalat hosszú távú céljai) meghatároztam PFA marketingstratégiai céljait, majd tevékenységét négy fejlődési területre bontottam, amelyek értékajánlatát külön-külön elkészítettem (Lásd: 4.1 fejezet).

A PFA működési területei a programszervezés, önkéntességi tevékenység, kapcsolatépítés és új fejlődési irány, azaz a szervezet háttérbe szorult klasztertevékenységének újjáélesztése, aktualizálása voltak, melyeket a fogyasztók számára nyújtott érték, jellemzők, egyediség és a pozicionálás szempontjából vizsgáltam meg.

Az így meghatározott célok és lehetőségek alapján készítettem el a második lépésben megfogalmazottak alapján a szervezet környezeti elemzését, mely külső elemei meghatározására a PEST elemzést, a stakeholderek vizsgálatát és a ZalaZONE KTK üzleti modelljének piac és vevők meghatározásának módszerét alkalmaztam.

A külső elemzések alapján az alapítvány az ország egy olyan területén működik mely dinamikusan fejlődő, gazdasági aktivitása az ország vezető térségei közé tartozik, célcsoportja közel 1 millió általános és középiskolásból, a felsőoktatásban tanulók 8,5% -ból és majdnem 2 millió gazdasági szervezetből kerül ki. A PFA stakeholdereit a dunántúli térség K+F+I szervezetei és oktatási intézményei, gazdasági és innovációs hivatalai, ipari területen működő egyesületek, szövetkezetek, kis és közép vállalkozások, pénzüzetek, pályázati együttműködők és IT szolgáltatók alkotják.

A ZalaZONE KTK üzleti modell piac és vevők elemzése során az alapítvány által nyújtott szolgáltatások és a célcsoport piaccal való kapcsolatát vizsgáltam meg a szolgáltatás eredménye, célpiac, szegmens, árazási, bevétel- generálás modellje, egyediség és testreszabhatóság szempontok szerint.

A harmadik lépésként megjelölt belső környezetre a SWOT analízist készítettem el és szintén az üzleti modellből az erőforrások terület eszközeit vizsgáltam meg.

A SWOT analízis eredményei szerint a Pannon Fejlesztési Alapítvány belső környezete öt szempont szerint vázolható fel, ezek a globális folyamatok, szervezetei felépítés, területi elhelyezkedés, kapcsolatok és együttműködés és a szaktudás területe, melyek több esetben kettős hatást gyakorolnak a szervezet folyamataira.

Az alapítvány erőforrásait a piac és vevők területhez hasonlóan több szempont szerint vizsgáltam meg. A működési területekre koncentráltan meghatároztam a PFA megfogható és nem megfogható kulcserőforrásait, a szervezet működését befolyásoló és kisajátítható együttműködések és projekteket, a fenntarthatóságot biztosító eszközöket és módszereket, információs és kommunikációs technológiákat és a problémamegoldó gondolkodást biztosító erőforrásokat.

A stratégia következő szakaszában felvázoltam a szolgáltatások marketing szempontból lényeges sajátosságait és a szolgáltatási ellátási láncok jellemzőit az alapítvány tevékenységére koncentráltan, hogy ezzel alátámasszam az általam kiválasztott alternatív stratégiai modellt, melyet a 7P alapján készítettem el. A dolgozatomban ez után az alapítvány által alkalmazott és alkalmazható marketing csatornákat és azok eszközeit határoztam meg.

A stratégia kialakításának következő pontjában, amely a tervezés, felmértem azokat a trendeket és hatásokat, melyek erős befolyással vannak az alapítvány marketingtevékenységére.

Ezek elsősorban olyan megatrendek, melyek a technológiai fejlődés ütemét és irányát befolyásolják, mint az ipar 4.0. Továbbá az alapítvány közvetlen közelében épülő és működő partnerek és együttműködők által közvetített hatások, mint a ZalaZONE KTK szervezetek, a Zalaegerszegi Járműipari Tesztpálya projektjei, fejlődési irányai és a város oktatási intézményei oktatói, tantervi változások, fejlesztések.

Az eddigi elemzések és megállapítások és értékajánlatban tett fejlesztési javaslatok figyelembevételével elkészítettem rövid és hosszú távra az alapítvány tevékenységére tett fejlesztési javaslataimat, melyek a következők:

- A Pannon Fejlesztési Alapítvány célcsoportjának bővítését korcsoport és földrajzi elhelyezkedése szerint is. A PFA programjait akár óvodásoknak is szervezhetné, illetve együttműködő partneri körét bővíthetné a PEST elemzésben is vizsgált öt megye bármelyikére. Elsősorban olyan szervezetek és intézmények felé, melyek műszaki oktatással és járműipari, gépipari, elektronikai területen működnek.
- A programok bővítését és felosztását. Saját programok létrehozását, melyek az FS East-hez hasonlóan nemzetközi vagy országos szintű egyetemi versenyek.
- A jövőben a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ szervezeteivel és az épülő Science Park tagjaival, együttműködő vállalkozások, a Zalaegerszegi Járműipari Tesztpályával közös programok, projektek kidolgozását javasolnám. Az itt gyakorlatát töltő egyetemi, duális hallgatókkal való szoros együttműködések, programok szervezése mellett.
- A technológia és generációváltás által diktált technológiák beintegrálása, mint az online térben való megjelenés növelését, interakciós felületek létrehozását, melyek folyamatos információkat közölnek az alapítvány célcsoportjai felé.
- Egy olyan egységes honlap megvalósítását, amely összeköti és a Pannon Fejlesztési Alapítvány neve alá vonja az általa promotált eseményeket, projekteket és rendezvényeket.

- Online adatbázis, rendszer kiépítését, mely nyomon követi a rendezvényeken résztvevő diákokat, oktatókat, szervezeteket. Méri a duális képzésbe, helyi oktatási intézményekbe bekerültek számát és közvetlen kapcsolatot biztosít az alapítvány fogyasztóihoz.

A marketingstratégia hatodik lépéseként meghatároztam az eddig elvégzett kutatások, elemzések és fejlesztési irányok alapján azokat a módszereket, melyek ezek hatékony megvalósításához szükségesek.

Ennek első lépéseként az alapítvány által létrehozni kívánt érték megvalósítási folyamatát vázoltam fel. Az PFA olyan tevékenységet végez, melynek középpontjában információ alapú értékteremtő folyamatok állnak. Az értékajánlatban meghatározottak szerint az alapítvány fogyasztói számára szakmai kapcsolatokat, élmény, készségfejlesztési és tapasztalatszerzési lehetőséget, anyagi és szakmai támogatást, reklámot, előadói teret és szakmai ismeretet kínál.

Ennek megfelelő közvetítése érdekében a marketing stratégia eszközeit a 7P alapján vizsgáltam meg és tettem rá javaslatot.

Ezek a következők:

- Brand
  - o Sikeres programok folytatása, hiányzó formai elemekkel való bővítése (pl.: szlogen, logo, megjelenési felületek).
  - o Új programok beintegrálása a már működő formai elemekkel ellátott programcsoportokba vagy új egységek létrehozása.
  - o „Név nélküli” programok megnevezések, értékekkel való felruházása és közvetítése.
- Ár
  - o Érték alapú árazási stratégia kidolgozása
- Értékesítés
  - o Online felületeken történő értékesítés erősítése, új felületek létrehozása.
  - o Meglévő honlap aktualizálása és bővítése regisztrációs felületekkel, elégedettségmérésre alkalmas felülettel.
  - o Egységes formai elemek kidolgozása az online felületekhez.
  - o A közvetíteni kíván üzenetek kidolgozása.
- Kommunikáció
  - o A belső és külső kommunikációs alapelvek kidolgozása.
  - o Az alkalmazottak számára motivációs rendszer kiépítése, mentorprogram fejlesztése. (pl.: kompetencia alapú értékelési rendszer)

- Online és offline kommunikációs felületek bővítése.
- Elektronikus adatbázis létrehozása.
- Együttműködői megbeszélések rendszerének kialakítása.
- Emberi erőforrás
  - Hatékonyabb kiválasztási folyamat kialakítása, például DISC elemzés bevezetésével.
  - Ehhez a feladatkörökhöz szükséges kompetenciák meghatározása.
  - Képzési program kidolgozása az új és duális hallgatók számára.
- Folyamat
  - Programok szervezésével kapcsolatban, igényfelmérés és képesség felmérés (nyelvtudás) készítése.
  - Megjelenési formák meghatározása, például egységes sablonok készítése (mint ütemtervek, időterv, feladatlista), logóval ellátott öltözet, berendezési eszközök beszerzése.
- Megjelenés
  - PR anyagok beszerzése az alapítvány számára az együttműködő partnerektől.
  - Megjelenési felületek ütemezése.

Ezt követően dolgozatomban utolsó pontjában a kidolgozott fejlesztési koncepciók, folyamatok és módszerek alapján megállapítottam a stratégiai irányok szerinti ellenőrzési javaslatokat és kulcsmutatókat, melyek a megállapított célok sikerességének meghatározásában és a szükséges korrekciók végrehajtásában nyújtanak segítséget.

A kutatás eredményeként egy olyan koncepció jött létre, melyet a Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingjének kidolgozásakor fel tud használni.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Alapítvány, P. F., 2008. *Az alapítványról*. [Online]  
Available at: <http://pfa.org.hu/pfauserfiles/Evkony2008.PDF>  
[Hozzáférés dátuma: 25 03 2020].
- Alapítvány, P. F., 2009. *Az alapítványról*. [Online]  
Available at: <http://pfa.org.hu/pfauserfiles/Evkony2009.PDF>  
[Hozzáférés dátuma: 25 03 2020].
- Alapítvány, P. F., 2013. *Évkönyv*, hely nélk.: ismeretlen szerző
- Balaton, K. & Hortoványi, L., 2018. *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Balaton, K. és mtsai., 2016. *Stratégiai menedzsment*. digitális szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Barakonyi, K., 1999. *Stratégiai tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt..
- Barakonyi, K., 2000. *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyv Kiadó Rt..
- Bauer András, Mitev Ariel & Gáti Mirkó, 2019. Kommunikációs csatornák és a z innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. *Vezetéstudomány*, L.(9.), pp. 6-13.
- Bauer, A. & Berács, J., 2017. A marketing, mint vezetői, piaci orientáció, szemléletmód. In: *Marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Berács J., H. G. S. L. K. T., 2003. *Vezetéstudomány*, 34(2), p. 4.
- Berács, J., Hooley, G., Sajtos, L. & Keszezy, T., 2003. Marketing-erőforrások koncepcionális megközelítése. *Vezetéstudomány*, 34(2), pp. 2-13.
- Czegledi, L., 2011. *Minőségmenedzsment*. 2011 szerk. Eger: dr. Kis-Tóth Lajos.
- Dr. Palányi Ildikó, 2018. *Vállalkozástan 2. előadás, A vállalkozók természetrajza*. Zalaegerszeg: Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg.
- Dr. Palányi, I., 2018. *Vállalkozás tartópillérei*. Zalaegerszeg: BGE GKZ.
- EFQM, 2020. *EFQM model*. [Online]  
Available at: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>  
[Hozzáférés dátuma: 10 10 2020].
- Gálik, M. & Urbán, Á., 2016. Az új média térnyerése. In: *Médiagazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Gáti, M. & Bauer, A., 2017. Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány*, 48(12), pp. 41-49.
- Horváth Dóra, Cosovan Attila, Horváth Daniella & Lachin Namaz, 2018. TANULÁS-MUNKA INTERFACE. *Vezetéstudomány*, XLIX.(12.), pp. 67-77.
- Jawwad.Z.Raja, Thomas Frandsen, Christian Kowalkowski & Martin Jarmatz, 2017. Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*, 02 06.



- Józsa, L., 2014. *Marketingstratégia*. 2016 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Józsa, L., 2014. *Marketingstratégia: A tervezés gyakorlata és elmélete*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Keller, K. L. & Kotler, P., 2016. A marketing definíciója a XXI. században. In: *Marketingmenedzsment*. digitális szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Kenesei Zsófia & Kolos Krisztina, 2018. Szolgáltatásmarketing: Múlt vagy jövő?. *Vezetéstudomány*, 01 01, XLIX.(1.), pp. 2-9.
- Kevin Lane Keller & Philip Kotler, 2016. *A márkaérték meghatározása*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kevin Lane Keller & Philip Kotler, 2016. *A piaci szegmensek értékelése és kiválasztása*, Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2012. *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Központi Statisztikai Hivatal, 2018. 6.2.1.3. *A foglalkoztatottak száma [ezer fő]*, hely nélk.: Központi Statisztikai Hivatal.
- Központi Statisztikai Hivatal, 2019. 3.2.14. *A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele tevékenységcsoportok szerint (2005–)*, hely nélk.: Központi Statisztikai Hivatal.
- Központi Statisztikai Hivatal, 2019. 6.2.6.1. *A köznevelési intézmények feladatellátási helyeinek száma (2000–)*, hely nélk.: ismeretlen szerző
- Központi Statisztikai Hivatal, 2019. 6.2.6.5. *Felsőfokú alap- és mesterképzésben részt vevő nappali képzésben tanulók száma képzési hely szerint (2005–)*, hely nélk.: Központi Statisztikai Hivatal.
- Központi Statisztikai Hivatal, 2019. 6.3.4.1. *Kutató-fejlesztő helyek (2005–)*, hely nélk.: ismeretlen szerző
- Központi Statisztikai Hivatal, 2019. <https://www.ksh.hu/>. [Online] Available at: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/194/index.html> [Hozzáférés dátuma: 08 10 2020].
- Központi Statisztikai Hivatal, 2019. *K+F tevékenységet végző: intézetek és egyéb költségvetési kutatóhelyek, felsőoktatási intézmények szervezeti egységei és vállalkozások*, hely nélk.: ismeretlen szerző
- Központi Statisztikai Hivatal, 2020. *Fókuszban a megyék - 2020. I. félév*, hely nélk.: ismeretlen szerző
- Központi Statisztikai Hivatal, 2020. *Magyarország 2019*, Budapest: Dr. Vukovich Gabriella elnök.
- Krisztina, D., Szabó Patrícia & Szász Levente, 2017. *Ellátásilánc- Menedzsment*. 2017 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Magyar Nemzeti Bank, 2020. *Havi jelentés az infláció alakulásáról*, Budapest: ismeretlen szerző
- Márkus Mónika, 2017. *A vállalat tevékenységi rendszere*. Zalaegerszeg: Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg.

- Mihály, G., 2008. *Projektvezetés a szervezetben*. Budapest: Aula kiadó.
- Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2005. *Alapítványról*. [Online]  
Available at: <http://pfa.org.hu/index.php?op=szoveg&az=27>  
[Hozzáférés dátuma: 10 08 2020].
- Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2005. *Tevékenységeink*. [Online]  
Available at: <http://pfa.org.hu/index.php?op=szoveg&az=31>  
[Hozzáférés dátuma: 10 08 2020].
- Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2007-2009. *Az alapítványról*. [Online]  
Available at: [http://pfa.org.hu/pfauserfiles/File/Kozhasznusagi\\_Jelentes\\_2007.pdf](http://pfa.org.hu/pfauserfiles/File/Kozhasznusagi_Jelentes_2007.pdf)  
[Hozzáférés dátuma: 25 06 2020].
- Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2014. *Mechatronikai Kutatások Éves Jelentés*. hely nélkül.: ismeretlen szerző
- Papp, I., 2017. *Szolgáltatási menedzsment*. 2017 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Papp, I., 2017. *Szolgáltatási menedzsment*. 2017 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Pekk Letícia, 2019. *Egy műszaki K+F szolgáltató szervezet tevékenységének újrapozicionálása egy innovációs együttműködési rendszerben [Diplomadolgozat]*. Veszprém: Pannon Egyetem Gazdaságtudományi kar.
- Piskóti, I. & Nagy, L., 2020. Neuromarketing attitűdök, módszerek és hatások a stratégiai és operatív döntésekre. *Vezetéstudomány*, 51. évfolyam. kötet, pp. 67-78.
- Reketye Gábor, 2020. Az ipar 4.0 hatása az árakra és a vállalati árképzés gyakorlatára. *Vezetéstudomány*, LI.(3.), pp. 15-17.
- Reketye, G., Töröcsik, M. & Hetesi, E., 2016. In: *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Reketye, G., Töröcsik, M. & Hetesi, E., 2016. A marketing meghatározása. In: *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Sós, P. J., 2020. Identitás és webidentitás. In: *#megértjük egymást*. 2020 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, 2020. *Bemutakozás*. [Online]  
Available at: <https://kivalosag.com/hu/bemutakozas/>  
[Hozzáférés dátuma: 05 10 2020].
- Technológiai Centrum, 2010. *Bemutakozás*. [Online]  
Available at: <http://www.tc.org.hu/bemutakozas>  
[Hozzáférés dátuma: 12 08 2020].
- Tóth Csilla, 2020. *A ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ kutatás-fejlesztési hátterének és üzleti stratégiájának kidolgozása [Diplomadolgozat]*. Veszprém: Pannon Egyetem Gazdaságtudományi kar.
- Veres Zoltán, 2017. *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt..
- Yulan Wang, Stein W. Wallace, Bin Shen & Tsan- Ming Choi, 2015. Service supply chain management: A review of operational models. *European Journal of Operational Research*, p. 685–698.

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata, 2012. *Gazdaságfejlesztés, gazdaságpolitika - helyzetfeltárás és igények felmérése*, Zalaegerszeg: ismeretlen szerző

Zalaegerszegi Inkubátorház, 2010. *Bemutakozás*. [Online]

Available at: <http://www.zih.hu/index.php?op=bem>

[Hozzáférés dátuma: 18 10 2020].

## **Dolgozatban szereplő ábrák:**

1. ábra - A Pannon Fejlesztési Alapítvány működési pillérei 2007-2020 között .....	4
2. ábra - A Pannon Fejlesztési Alapítvány működési keretrendszere.....	5
3. ábra - Probléma felvázolása.....	9
4. ábra - Stratégia kialakításának modellje (7 lépés modell).....	15
5. ábra – Stratégiák csoportosítása .....	18
6. ábra - A marketingstratégia kulcselemei .....	20
7. ábra - Marketingstratégia stratégiai elhelyezkedése.....	21
8. ábra- Az értékteremtő folyamat szakaszai.....	22
9. ábra - Marketing tevékenységet befolyásoló tényezők.....	23
10. ábra - KKV-k marketingtevékenységét befolyásoló tényezők .....	25
11. ábra - ZalaZONE KTK üzleti modelljének területei a K+F adott reakcióképesség és a K+F hajtóerő intenzitása alapján .....	27
12. ábra - ZalaZONE KTK üzleti modelljének tíz területe egységekre lebontva.....	28
13. ábra - Értékajánlat megfogalmazása.....	29
14. ábra – Stakeholderek .....	45
15. ábra - SWOT analízis .....	51
16. ábra - Szolgáltatás ellátási láncok (Service Supply Chains; SSC) .....	57
17. ábra - Fogyasztó- beszállító dualitás a PFA tevékenységében .....	58
18. ábra - A szolgáltatás kétirányú ellátási lánc.....	59
19. ábra - Műszaki szakma népszerűsítésének rövid és hosszú távú céljai .....	69
20. ábra - Kapcsolatépítés rövid és hosszú távú céljai .....	70
21. ábra - Önkéntesség rövid és hosszú távú céljai .....	70
22. ábra - PFA értékteremtő folyamata .....	73
23. ábra - VBP és VBS kialakításának folyamata .....	79
24. ábra - PFA értékesítői és értékesítési csatornái .....	81
25. ábra - Online felületek a PFA tevékenységében.....	84
26. ábra - Folyamatábra az alapítvány tevékenysége alapján.....	87
27. ábra - PFA megjelenési felületei .....	89

## **Dolgozatban szereplő táblázatok:**

1. táblázat - Programok szervezése – értékJánlat.....	30
2. táblázat - Vetélkedő szervezés – értékJánlat.....	31
3. táblázat - Workshopok – értékJánlat.....	31
4. táblázat - Műszaki konferencia – értékJánlat.....	32
5. táblázat - Céglátogatások – értékJánlat.....	32
6. táblázat - Factory X – értékJánlat.....	33
7. táblázat - Kiállítás látogatás – értékJánlat.....	34
8. táblázat - Kamionos RoadShow – értékJánlat.....	34
9. táblázat - Szeminárium – értékJánlat.....	35
10. táblázat - Nyári tábor – értékJánlat.....	35
11. táblázat - Önkéntességi programok – értékJánlat.....	36
12. táblázat - Gyakorlati órák – értékJánlat.....	36
13. táblázat - Helyi rendezvények támogatása – értékJánlat.....	37
14. táblázat - További együttműködések – értékJánlat.....	37
15. táblázat - Kapcsolatépítés – értékJánlat.....	38
16. táblázat - Jövőbeni tervirány (Klaszter tevékenység) – értékJánlat.....	38
17. táblázat - Programszervezési tevékenység piacának és vevőinek elemzése.....	48
18. táblázat - Önkéntességi program piacának és vevőinek elemzése.....	49
19. táblázat - Kapcsolati háló építésének piac- és vevőelemzése.....	50
20. táblázat – Erőforrások tevékenységek szerint.....	55
21. táblázat - Marketing eszközök.....	64
22. táblázat - DISC alaptípusai.....	85
23. táblázat -További stratégiai javaslatok.....	94

## MELLÉKLETEK LISTÁJA

1. számú melléklet – A PFA hét működési pillére.....	106
2. számú melléklet - A K+F ráfordítások megoszlása tevékenységi körök szerint 2018-ban.....	111
3. számú melléklet - K+F ráfordítások Magyarországon.....	111
4. számú melléklet - Jövedelmek változása (2019. 1. félév – 2020 1. félév).....	112
5. számú melléklet - Aktivitási ráta 2020 II. negyedévben.....	112
6. számú melléklet - Intézmények megoszlása megyénként 2019-ben.....	113
7. számú melléklet - Felsőfokú alap- és mesterképzésben részt vevő nappali képzésben tanulók száma képzési hely szerint 2019-ben.....	113
8. számú melléklet - Az alapítványok számának alakulását bemutató diagram.....	114
9. számú melléklet - Az alapítványok tevékenységi kör szerinti megoszlása.....	114
10. számú melléklet - Felsőoktatási és vállalkozási K+F helyek száma.....	115
11. számú melléklet - Kutató fejlesztő helyek száma megyékre bontva.....	115
12. számú melléklet - Kutató- fejlesztők száma megyékre bontva.....	116
13. számú melléklet – K+F létszám az összes foglalkoztatott arányában.....	116
14. számú melléklet - PFA célcsoportjának meghatározása tevékenységenként.....	117
15. számú melléklet - DISC elemzés példája.....	118

## MELLÉKLETEK

### 1. számú melléklet: A PFA 7 működési pillére

A PFA a mostani tevékenységét az előzőekben illusztrált pillérekkel együtt tervezi kiterjeszteni a dunántúli régióban, mivel a már működő és most megalakuló új szervezetekkel való szoros együttműködésben látja az alapító okiratban is meghatározott célok magasabb szintű megvalósulását. A PFA a Zala megyén kívüli oktatási intézmények diákjait is jobban bevonná rendezvényeibe, illetve programjai témáját és megjelenését is kiszélesítené az elkövetkezendő években.

#### - **Első pillér: Pannon Mechatronikai Klaszter (Későbbiekben: PANEL)**

A PFA tevékenysége a Pannon Mechatronikai Klaszterrel való együttműködéssel kezdődött el. Célja a klasztertagok magyarországi nagyvállalatokhoz való felzárkózásának támogatása volt, ezzel elérve a nyugat- dunántúli régió fokozatos fejlődését is.

Az első években a következő szolgáltatásokat nyújtotta az alapítvány a klaszter tagjai számára:

- Cégbemutató anyag készítése (prezentáció, film, prospektus),
- Futó tevékenység: termékek lehetséges piacainak felkutatása,
- Első kapcsolatfelvétel lehetséges vevőkkel,
- Új üzleti tevékenység előkészítése és megszervezése,
- Ágazati információs szolgáltatás,
- Alvállalkozók és anyagbeszerzési források felkutatása és átvilágítása,
- Gép- és eszközpark fejlesztésének segítése,
- Hulladékkezelés megszervezése,
- Technológiai információk megszerzése és szakmai folyóirat szolgáltatás,
- Technológiai és szállítói fórumok megszervezése,
- Szakmai képzés segítése,
- Pályázati forrás keresése,
- Kiállítás látogatások szervezése partnerek számára. (Pannon Fejlesztési Alapítvány, 2007-2009),

A szolgáltatások és szoros együttműködések következtében több kapcsolat és beruházás indult meg Zalaegerszeg térségében, így a régió ipari fejlődését elindító projekt elérte célját.

- **Második pillér: Technológiai Centrum (Későbbiekben: TC)**

Az idő előrehaladtával 2010-ben létrejött a második pillér is, a Technológiai Centrum Nonprofit Kft., ennek működtetésével az alapítvány a térség gazdasági és technológiai fejlődését szándékozott növelni. A TC megalakulásával a PFA egy biztos műszaki háttérrel tud kínálni célcsoportja és partnerei számára. Az indulás óta rengeteg projekten dolgozott már, melyek speciális és egyedi megvalósításokat igényeltek.

Működésével a térségben hiányszolgáltatásokat szüntetett meg, illetve mérsékelte a hiány nagyságát a KKV szektor számára is.

Tevékenysége elsősorban műszaki és kutatás-fejlesztési szolgáltatások, mérési szolgáltatások és innovációs projekt szolgáltatások nyújtásából épül fel: (Technológiai Centrum, 2010)

- Műszaki és kutatás-fejlesztési szolgáltatás: gép- és eszközfejlesztéssel, mérésmechanika-mechatronikával és gépipari gyártástechnológiákkal kapcsolatos tevékenység. Ez elsősorban ipari berendezések fejlesztését, problémák elemzését és automatizálási-mérési megoldások kifejlesztését foglalja magában.
- Mérési szolgáltatások: a Technológiai Centrumban egy ipari mérőeszközlabor is megtalálható, amelyet a vállalati igények kiszolgálására és a fejlesztési projektek sikeres végrehajtása céljából hozott létre. A mérőeszközlabor felszerelése geometriai és dinamikai, folyamatelemző, roncsolásos és roncsolásmentes anyagvizsgáló, mechatronikai és kalibrációs eszközökre terjed ki.
- Innovációs projekt szolgáltatások: kutatási programok kidolgozását, K+F+I projektek megvalósításának koordinálását, kutatási eredmények promócióját és további speciális innovációs szolgáltatásokat foglal magában (iparjogvédelmi kérdések, mérésmechanikai tanácsadások).

- **Harmadik pillér: Duális képzés**

A Technológiai Centrum fejlődésével kialakult egy olyan háttér, amely alapot biztosít a térségben most már sokak által ismert duális képzési formának. A TC megalakulásakor működő csapathoz több egyetemi hallgató is csatlakozott, gyakornokként. Ennek eredménye a szervezeten belül működő „Mérnökóvoda” program, melynek tagjai főként a zalaegerszegi mechatronikai képzésen részt vevő egyetemista hallgatók. Ez is bizonyítja, hogy a TC duális rendszer kiépítésében az elsők között foglal helyet. Sikerének látható jele, hogy azóta már több tanulmányait befejező gyakornok dolgozik teljes munkakörben itt. Jelenleg a PFA a TC közreműködésével hét fő duális képzésben részt vevő gyakornokot foglalkoztat.



- **Negyedik pillér: KKV Menedzsment kutatóközpont**

A PFA alapításakor a meghatározó fő irányok közé tartozott egy KKV Menedzsment Kutató központ megvalósítása is. A központ megvalósítása PFA együttműködő partnere, a Széchenyi István Egyetem (Későbbiekben: SZE) zalaegerszegi működése alatt indult el.

A kutatóközpont alapjai már lehelyezésre kerültek, hiszen az alapítvány számára most már székhelyül szolgáló ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ épületében kapott helyet az egyetem csapata is.

A projekt végső formáját a jövőben megépülő SZE Kutató Központtal fogja elérni, amely a KTK épülete mellett kerül megépítésre.

- **Ötödik pillér: „Learing Factory” (inkubálás)**

Az ötödik pillér a Zala Megyei Önkormányzattal együttműködésben került kialakításra. 2010. július 1-jén átadták az Inkubátorház és Innovációs Központot a helyi és térségi mikrovállalkozások számára. (Az inkubátorház honlapján is így hivatkoznak rá.)

A projekt célja aktívan hozzájárulni a vállalkozások elindításához és működtetéséhez a szükséges infrastruktúra biztosításával, átvállalva a kezdeti időszakban felmerülő terheket, hogy a szervezetek piaci pozíciója megszilárdulhasson és a jövőben a piaci feltételeknek megfelelően, eredményesen működhessen.

A központ 22 műhellyel és 5 irodával nyitotta meg kapuit a szervezetek számára, az elsők között szerepelt a Technológiai Centrum is.

Jelenleg az Inkubátorházban 20-21 db vállalkozás folytatja zavartalan működését. (Zalaegerszegi Inkubátorház, 2010)

- **Hatodik pillér: Business Excellence Center**

1989-ben létrejött 15 európai vállalatvezető közreműködésével az Európai Minőségbiztosítási Alapítvány, mely a Total Quality Management (Későbbiekben: TQM) mintájára kialakította az European Foundation for Quality Management (Későbbiekben: EFQM) modelljét.

*TQM „ a szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek központjában a minőség áll, és amely összes tagjának részvételén alapszik, és azt célozza, hogy hosszú távon sikert érjen el a vevő megelégedettsége révén, és hasznára legyen a szervezet összes tagjának és a társadalomnak.” (Czegledi , 2011, p. 48)*

Ezek alapján az EFQM vagy másik nevén Európai Kiválósági modell a TQM céljaival, de az elveket keretbe foglalva, a szempontokat írásban megfogalmazva, és az elvek teljesítésének ellenőrzését az EFQM elveit elfogadó és bevezető vállalatokra bízva definiálható. (Czegledi , 2011)

Ez a keretrendszer most már világszerte elismert és alkalmazott modell, amely segíti a siker elérését azáltal, hogy felméri a szervezet jelenlegi helyzetét, segít megérteni az esetleges hiányosságokat és a lehetséges megoldásokat. Tehát az EFQM egy térképet kínál a szervezet számára az innováció és a kultúra fejlesztésére. (EFQM, 2020)

Ezt a célt szolgálva jelölték meg a PFA alapítói hatodik pilléreként a szervezet távlati terveiben egy Business Excellence Center létrehozását, amely 2005-öt követően, habár nem a szervezeten belül, de megvalósításra került.

2006- ban jött létre a Szövetség a Kiválóságért Egyesület, mely működésével a felhalmozott tudást és ismeretanyagot szerette volna partnerei segítségével a leghatékonyabb módon eljuttatni minél több szervezet számára, hogy ezzel hozzájáruljon a szervezetek kiválóságához, a versenyképességéhez és fenntarthatóságához.

Az egyesület tevékenysége a díjak, konferenciák, workshopok, hazai és nemzetközi tapasztalatcserék szervezéséből, illetve az EFQM alapú átvilágítások és felmérések végrehajtásából épül fel.

A szervezet egyik fő célja elősegíteni a magyar vállalkozások bekapcsolódását az európai üzleti kiválóság nemzetközi hálózati együttműködésébe.

Az egyesület jelenleg is működik, 2012-ig nagyon aktív szerepet vállalt a helyi vállalkozások életében, mostanra aktivitása csökkent. A jövőben viszont tervezik több program újraindítását, például az Európai Innovációs Díj újraformálását és bírálatát, melynek első lépései már el is indultak. (Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, 2020)

#### - **Hetedik pillér: Europe Business & Innovation Center**

Az alapításkor hetedik pilléreként megjelölt innovációs központ ötlete a jelenlegi állás szerint egy Science Park formájában valósul meg a közeljövőben.

Ennek alapjait a 2019. szeptember 20-án átadott ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ teremtette meg. A KTK épülete Zalaegerszeg egyetemének és vállalatának együttműködéseit segíti elő, így megteremtve a Science Park kiépítésének feltételeit, amely egy gazdasági és technológiai fejlesztő komplexum megvalósítását takarja.

Fő célja, hogy a gazdasági szereplőket magasabb hozzáadott érték előállítására és magasabb hatékonyságra ösztönözze, amely hosszú távon biztosítja a fenntartható gazdasági növekedést.

Az előzőleg illusztrált pillérek mindegyikének megvalósítása 2007-ben indult el, ezek egy része az alapítvány szervezetén belül, másik része a PFA-val szoros együttműködésben történik.

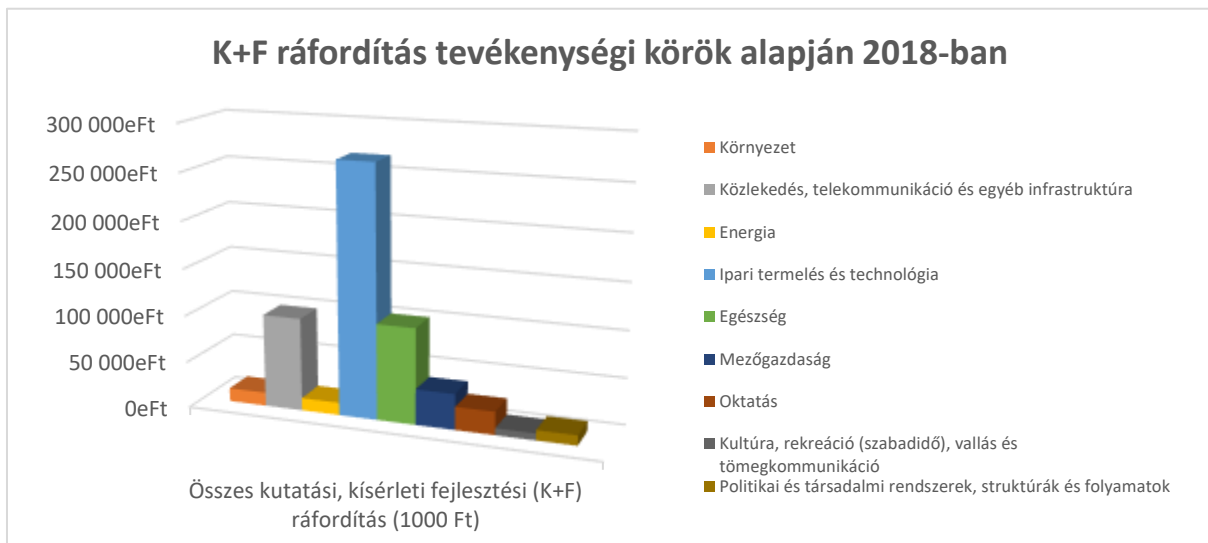
Ezek a mérföldkövek összefoglalják az alapítvány első tíz évének tevékenységét, mely elsősorban a térség KKV szektorának stabilizálását és fejlődését hivatott támogatni.

Az alapítvány programjaival és projektjeivel támogatta a régió műszaki képzéseit és tudományos tevékenységeit is.

Jelenleg működésének fókuszja a műszaki oktatás népszerűsítésére és fejlesztésére irányul.

Az alapítvány jövőbeli tervei között szerepel az Ágazati Duális Képzőközpont fejlődésének elősegítése és támogatása, amely egy valóban gyakorlat központú és hatékony képzési forma létrehozását biztosítaná. A PFA székhelye jelenleg a ZalaZONE KTK épületében található, amely a jövőben az országban épülő kilenc Science park egyikének eleme, így kiemelkedő lehetőséget biztosít a már említett magasabb szintű képzési forma kialakítására és támogatására. Az alapítvány szemlélete jövőorientált, programjaiban keresi a megújulási lehetőségeket, így ennek a hosszútávú terveiben és marketingstratégiájában is meg kell nyilvánulnia.

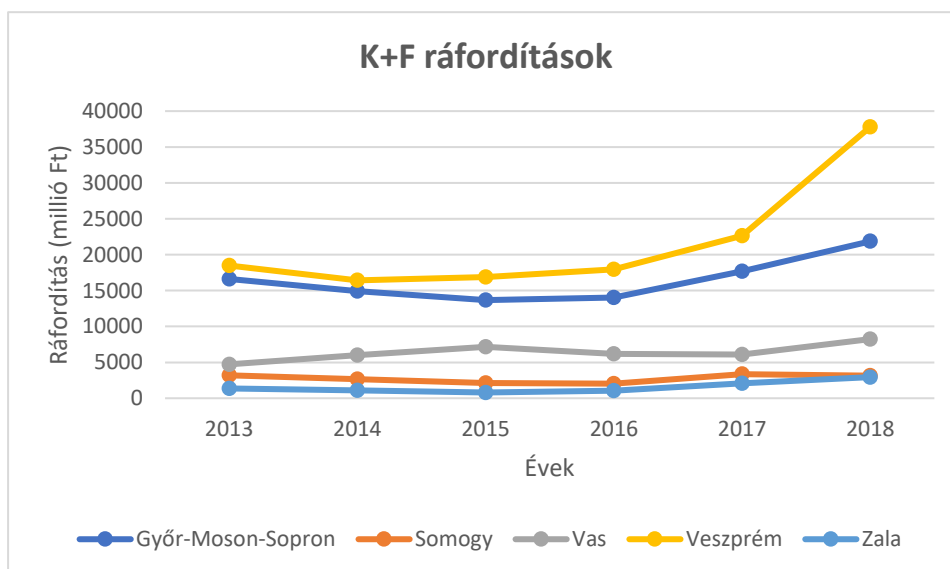
## 2. számú melléklet: A K+F ráfordítások megoszlása tevékenységi körök szerint 2018-ban



1. melléklet - K+F ráfordítások tevékenységi körök alapján 2018-ban

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) statisztikai táblája alapján

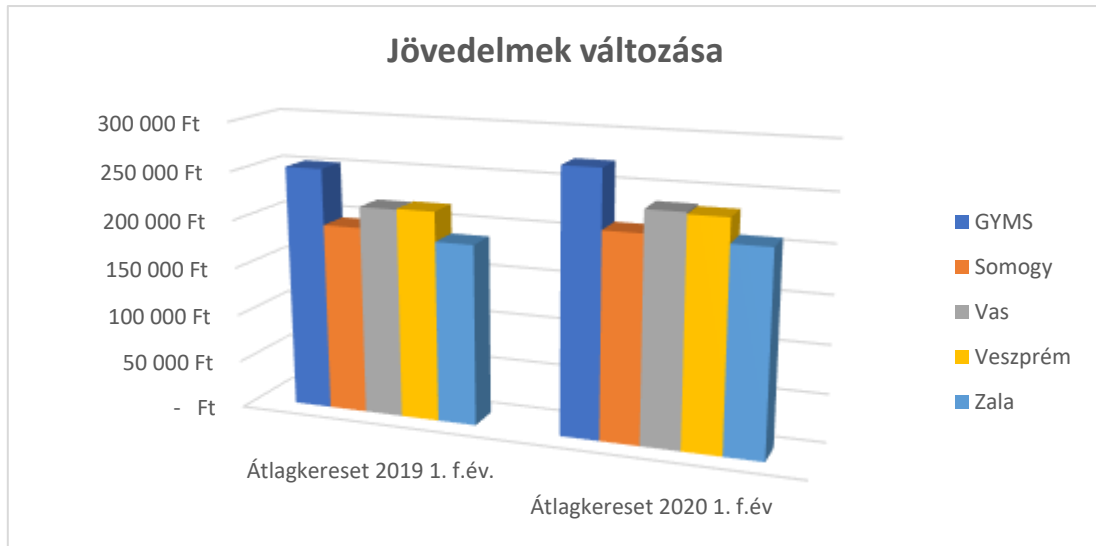
## 3. számú melléklet: K+F ráfordítások Magyarországon



2. melléklet - K+F ráfordítások

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) 6.3.4.1. Kutató-fejlesztő helyek (2005–) táblázata alapján

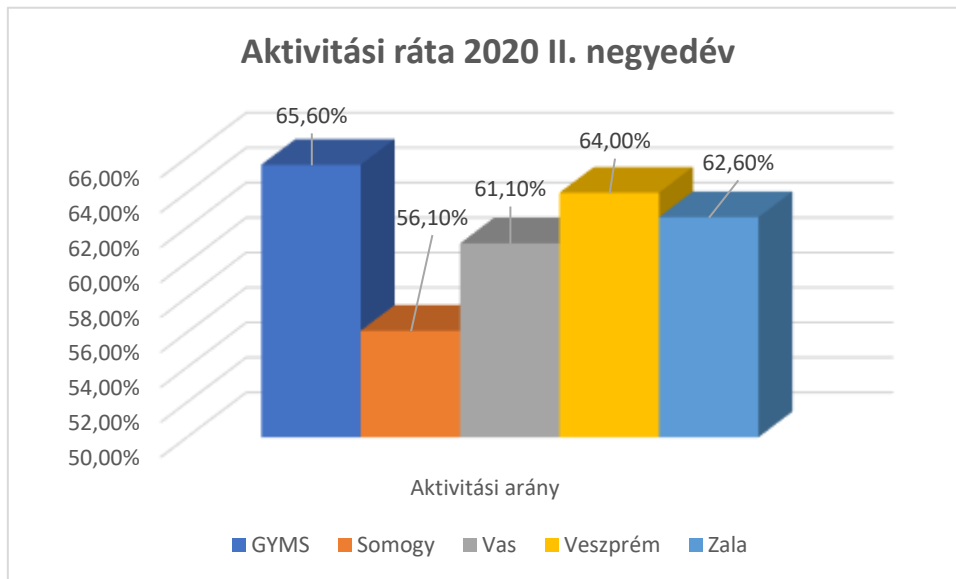
**4. számú melléklet: Jövedelmek változása (2019. 1. félév – 2020 1. félév)**



3. melléklet - Jövedelmek változása

Forrás: Saját szerkesztés KSH (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) I–IV. negyedéves adatai alapján

**5. számú melléklet: Aktivitási ráta 2020 II. negyedévben**



4. melléklet - Aktivitási ráta alakulása

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2020) adatai alapján

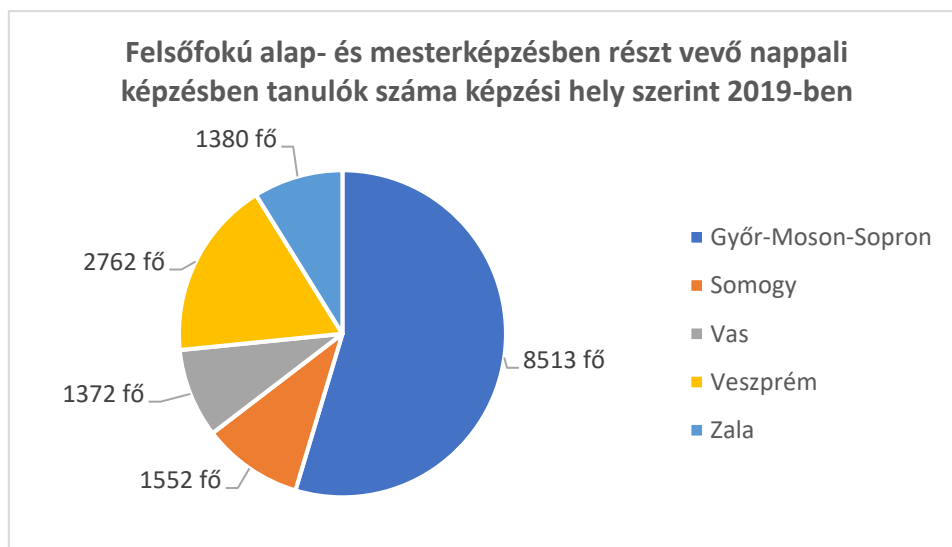
## 6. számú melléklet: Intézmények megoszlása megyénként 2019-ben



5. melléklet - Oktatási intézmények megyék szerint 2019-ben

Forrás: Saját szerkesztés (*Központi Statisztikai Hivatal, 2019*) statisztikai táblája alapján

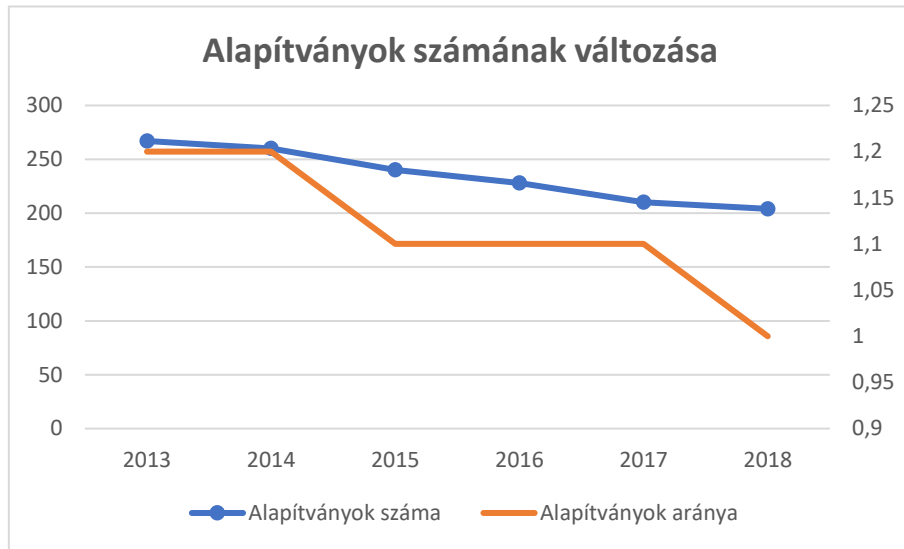
## 7. számú melléklet: Felsőfokú alap- és mesterképzésben részt vevő nappali képzésben tanulók száma képzési hely szerint 2019-ben



6. melléklet - Felsőoktatási intézmények alap- és mesterképzéses nappali hallgatóinak száma 2019-ben

Forrás: Saját szerkesztés (*Központi Statisztikai Hivatal, 2019*) táblázata alapján

**8. számú melléklet: Az alapítványok számának alakulását bemutató diagram**



7. melléklet - Alapítványok számának alakulása

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) táblázat alapján

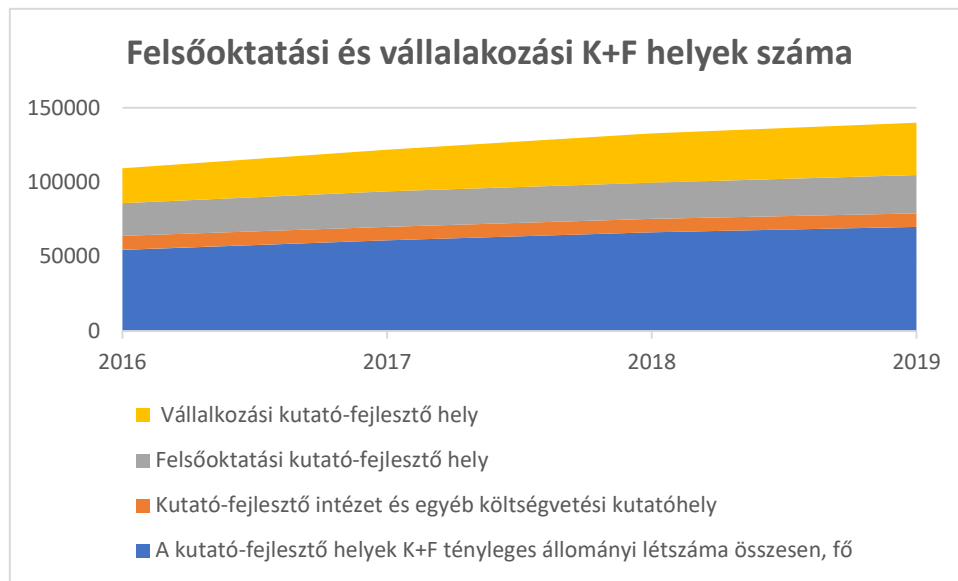
**9. számú melléklet: Az alapítványok tevékenységi kör szerinti megoszlása**



8. melléklet - Alapítványok megoszlása tevékenységi körönként

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) táblázat alapján

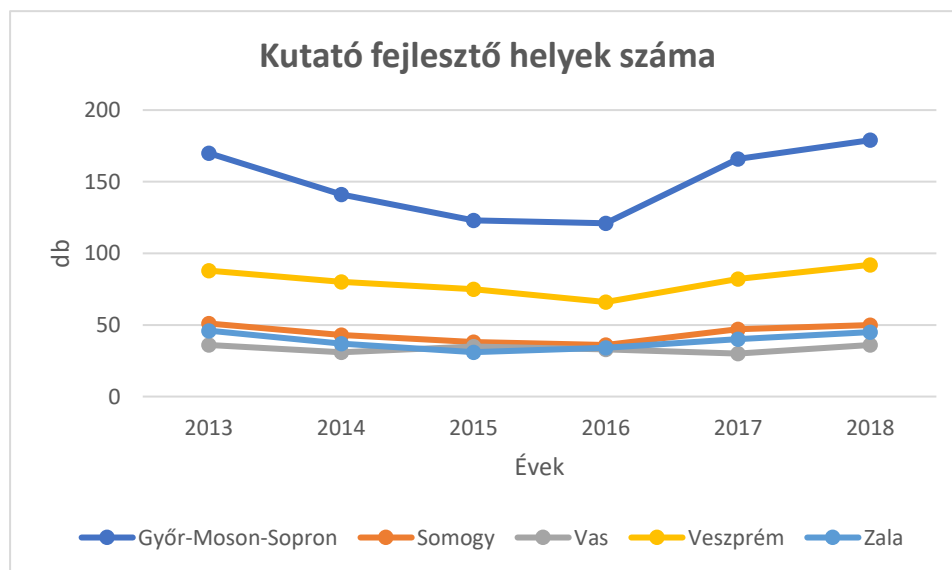
## 10. számú melléklet: Felsőoktatási és vállalati K+F helyek száma



9. melléklet - Felsőoktatási és vállalati K+F helyek száma

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) táblázata alapján

## 11. számú melléklet: Kutató fejlesztő helyek száma megyékre bontva

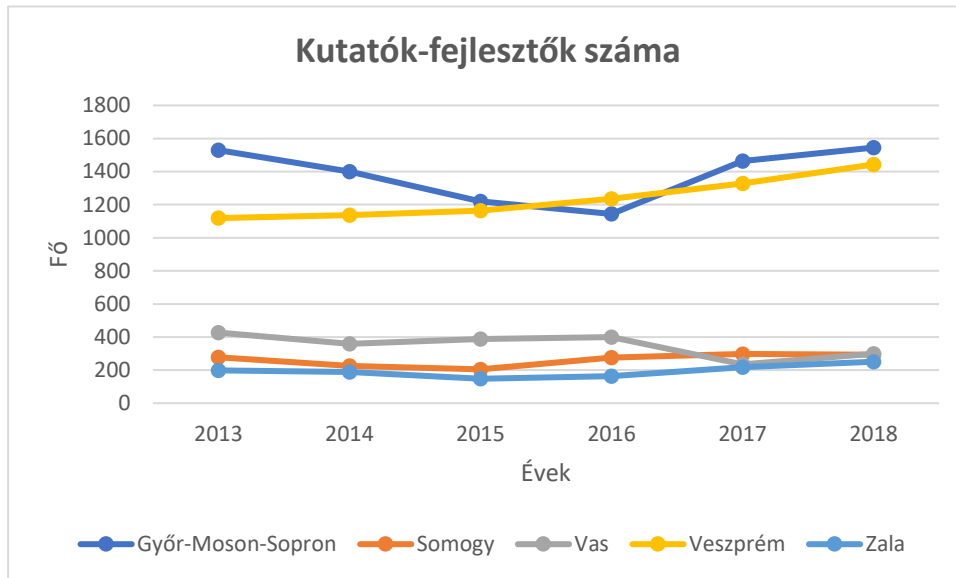


10. melléklet - Kutató- fejlesztő helyek száma

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) táblázata alapján



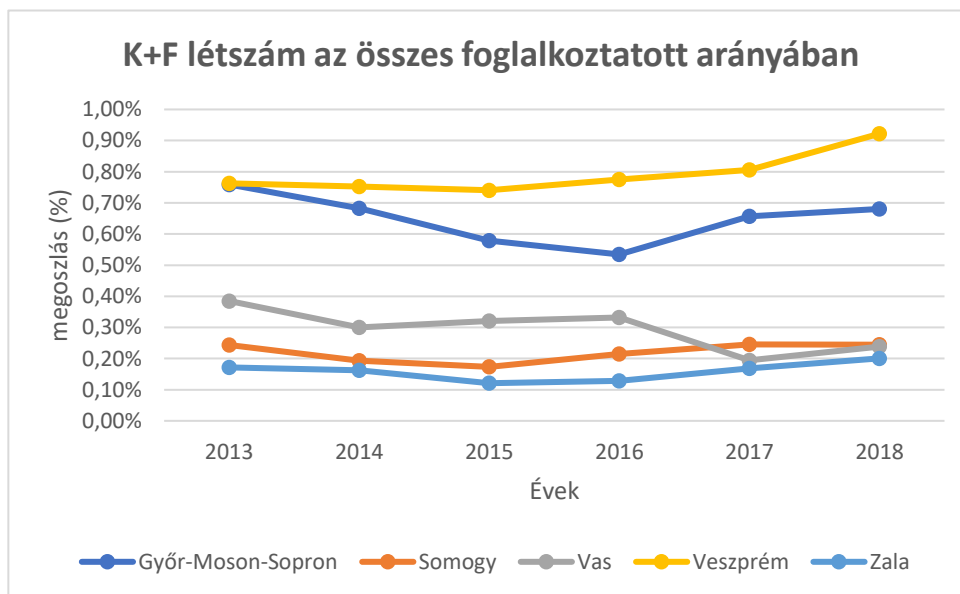
**12. számú melléklet: Kutatók- fejlesztők száma megyékre bontva**



11. melléklet - Kutató- fejlesztők száma megyékre bontva

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) táblázat alapján

**13. számú melléklet: K+F létszám az összes foglalkoztatott arányában**



12. melléklet - - A K+F létszám az összes foglalkoztatott arányában

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2019) és (Központi Statisztikai Hivatal, 2018) táblázatok alapján

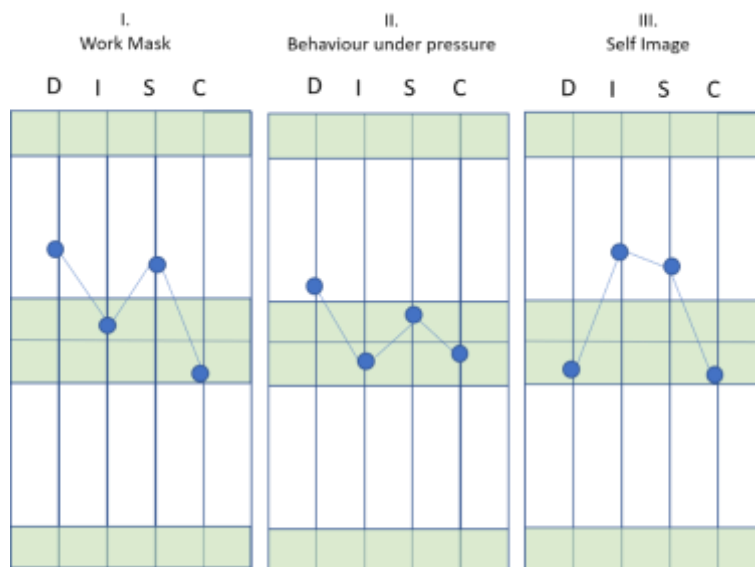
14. számú melléklet: PFA célcsoportjának meghatározása tevékenységenként

TEVÉKENYSÉG	SZOLGÁLTATÁSOK	CÉLCSOPORT
PROGRAMSZERVEZÉS	Vetélkedők	Közép- és általános iskolások
	Workshopok	Duális partnercégek, Közép- és általános iskolai oktatók, tanárok
	Konferenciák	Középiskolások, Egyetemi hallgatók
	Céglátogatások	Középiskolások, Egyetemi hallgatók
	Factory X verseny	Szakközépiskolások (műszaki terület), Egyetemi hallgatók
	Kiállítás látogatások	Középiskolások, Egyetemi hallgatók, Oktatók
	Kamionos RoadShow	Általános és Középiskolások
	Szemináriumok	Egyetemi hallgatók, középiskolások
	Nyári tábor	Általános iskolások
ÖNKÉNTESÉG	Gyakorlati órák	Szakközépiskolák, Műszaki egyetemi hallgatók
	Közösségi programok támogatás	Középiskolások, Műszaki egyetemi hallgatók
	További együttműködések (egyetemi, közép- és általános iskolai projekt támogatás)	Általános iskolák, Középiskolák, Egyetemek
KAPCSOL ATÉPÍTÉS	Fórumok szervezése	Intézményfenntartók, Oktatási intézmények, KKV-k, Klaszterek, Nonprofit szervezetek
Klaszter tevékenység	Ipari tevékenységek támogató szolgáltatások	Környező KKV-k és Klaszter tagok

13. melléklet - Célcsoport meghatározása tevékenységenként

Forrás: Saját szerkesztés

## 15. számú melléklet: DISC elemzés példája



14. melléklet - DISC példa

Forrás: Saját szerkesztés (Dr. Palányi Ildikó, 2018) tananyag alapján



## PANNON EGYETEM Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Csabi Virág büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam. Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és ennek eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint a szerzői rendelkezésnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférés. A dolgozat elektronikus formátumának metaadatai – ide értve a szerzői összefoglalót is – nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2021. január 04.

Csabi Virág s. k.

---

hallgató aláírása



# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### ÖSSZEFOGLALÁS

A Pannon Fejlesztési Alapítvány marketingstratégiájának kidolgozása

Szerző  
Csabi Virág

Nappali tagozat / Gazdálkodási és Menedzsment szak / Szolgáltatásmenedzsment szakirány

Szakedolgozatom központi témájaként a marketingstratégiát és annak elemeit vizsgáltam átfogóan az elméleti szakirodalom felhasználásával, elemezve, hogy mások milyen módszereket alkalmaznak, milyen jó gyakorlatokat ismernek, ezek alapján pedig olyan megközelítést dolgoztam ki, amely alkalmazható a Pannon Fejlesztési Alapítvány működésére. Dolgozatomban elsőként bemutattam a PFA tevékenységét, majd ezeket tevékenységi körökre bontottam és meghatároztam az alapítvány értékajánlatát, a terület, az ügyfél számára nyújtott érték, jellemzők, egyediség és a pozicionálás szempontjai szerint működési területre és tevékenységre lebontva.

A PFA marketingstratégiát Józsa László Marketingstratégia című könyvében meghatározott hét stratégiai lépés elmélete és a ZalaZONE Kutatási és Technológiai Központ üzleti modelljének a marketing tevékenységhez kapcsolódó elemei felhasználásával készítettem el.

Fontosnak találtam, hogy a stratégiai lépéseknek megfelelő, de aktuális alapot alakítsak ki a PFA marketingstratégiájának. A két modell felhasználásával úgy vélem teljesítettem ezt a követelményt.

Az alapítvány tevékenységére végzett környezeti elemzésekhez több módszert is alkalmaztam, ezek a PEST, Stakeholder, SWOT és a ZalaZONE KTK üzleti modelljének piac és vevők, illetve erőforrások területek több szempontrendszer szerinti vizsgálatait voltak.

A stratégia kialakításához az ellátási lánc menedzsment és marketingmenedzsment szerinti megközelítést alkalmaztam. Megvizsgáltam a szolgáltatások sajátosságait és a szolgáltatási ellátási láncok jellemzőit, hogy ezzel alátámasszam a kiválasztott alternatív stratégiámat. Kialakításához a marketing 7P- jét vettem alapul, mivel a Pannon Fejlesztési Alapítvány tiszta szolgáltatások értékesítésével foglalkozik.

A marketing csatornákat, mint brand, differenciálás, promóciós csatornák, további marketing eszközök, digitális interakciós felületek és virtuális eszközök, ezek alapján határoztam meg.

A megfelelő stratégiai célok kialakításához meghatároztam a szervezetet befolyásoló trendeket és hatásokat, majd ezek alapján megállapítottam a szervezet rövid és hosszútávú fejlesztési területeit. Azonosítottam a PFA által közvetített értékteremtő folyamatot, hogy a megvalósításhoz szükséges módszerekre, technikákra és eszközökre a megfelelő javaslatot tudjak tenni.

Az így keletkező és vélt értékek megvalósítására az ellenőrzési tevékenységhez kulcsmutatókat határoztam meg, melyek mérhetővé és kontrollálhatóvá teszik a stratégiai folyamatokat.