

OTDK-dolgozat

2025

PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**A BALATONBOR MINT EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELL:
KLASZTERESEDÉS A BALATON RÉGIÓBAN**

**„BALATONBOR” AS A COOPERATION MODEL: CLUSTERING IN
THE BALATON REGION**

Gruber Míra

Konzulens: Dr. Dániel Zoltán András

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.11.10.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	1
1 KLASZTEREK ÉS VÉDJEGYEK.....	2
1.1 A klaszterek fogalmi meghatározása.....	2
1.2 A klaszterek gazdaságban és regionális versenyképességben betöltött szerepe	3
1.2.1 Porter gyémánt-modellje	3
1.2.2 Klaszteresedés mint a megfelelő „reakció” az átalakuló gazdaságra.....	5
1.2.3 A klaszterek létrejövetele	6
1.3 A klaszterek típusai és jellemzői.....	7
1.3.1 Klasztertípusok.....	7
1.3.2 A klaszterek általános jellemzői és előnyei.....	10
1.4 Védjegyek fogalma és funkciói.....	12
1.5 Klaszterek és védjegyek közötti kapcsolatok.....	14
2 A BALATONI KÖR ÉS A BALATONBOR KLASZTER.....	17
2.1 Borturizmus Magyarországon	17
2.2 A Balaton régió borturizmusa és borászati hagyományai	18
2.3 A Balatoni Kör bemutatása és tevékenységei	19
2.4 A BalatonBor bemutatása és létrejöttének célja.....	22
2.5 A védjegy szerepe a BalatonBor klaszterben.....	23
3 KUTATÁS.....	25
3.1 Kutatási módszerek bemutatása	25
3.2 Interjú Dobosi Győzővel a BalatonBor régiós bormárkáról	25
3.2.1 A BalatonBor felépítése	26
3.2.2 Védjegy és dizájn	27
3.2.3 A BalatonBor projektből származó előnyök, célkitűzések	28
3.2.4 A Pannon Egyetem és a BalatonBor kapcsolata	29
3.2.5 Működés, munkamegosztás, jövőbeli tervek	30

3.3	„A BalatonBor mint régiós bormárka” – kérdőív elemzés	32
3.3.1	A kérdőív felépítése és válaszadókhoz való eljuttatása.....	32
3.3.2	A csatlakozó borászatok motivációi.....	33
3.3.3	Tudás- és tapasztalatcsere	34
3.3.4	Egyéb pozitívumok	35
3.3.5	Működés és védjegyhasználat	37
3.3.6	BalatonBor vásárolt szőlőből	39
3.3.7	A BalatonBor márka iránti elkötelezettség	40
3.3.8	Összefoglalás és eredmények.....	41
3.4	A BalatonBor klaszter vizsgálata Porter gyémánt-modellje alapján.....	43
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK		48
ÖSSZEFOGLALÁS.....		51
IRODALOMJEGYZÉK		52
EGYÉB FORRÁSOK.....		55
MELLÉKLETEK		57

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Kapcsolat a BalatonBor márkában való részvétel gyakorisága és a tudásmegosztási tapasztalatok között, Forrás: saját szerkesztés

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Gyémánt-modell – a nemzetgazdaságok versenyképességének befolyásoló tényezői, Balaton Károly–Hortoványi Lilla (szerk.) (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541530>, Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj286seut__34/#dj286seut_31_p20 (2024. 06. 10)
2. ábra: A Balaton borrégió borvidékei, Bor.hu: Balaton Borrégió, Letöltve: 2024.05.28., Elérhető: <https://bor.hu/borregio/balaton-borregio>
3. ábra: BalatonBor címkék pincészetekre igazítva, Balatoni Kör, Letöltve: 2024.05.28., Elérhető: <https://balatonikor.hu/balatonbor/>
4. ábra: A BalatonBor jelenlegi dizájnya az egységes csavarzárral együtt, Balatoni Kör, Letöltve: 2024.11.08., Elérhető: <https://balatonikor.hu/balatonbor/>
5. ábra: A kérdőív válaszadóinak borvidékek szerinti azonosítása, Forrás: saját szerkesztés
6. ábra: Tudás- és tapasztalatcsere sikeressége tanulási területenként, Forrás: saját szerkesztés
7. ábra: A BalatonBor hatása a borászatok értékesítési volumenére, Forrás: saját szerkesztés
8. ábra: A BalatonBor projektben részt vevő borászatok együttműködéssel kapcsolatos tapasztalatai, Forrás: saját szerkesztés
9. ábra: Szőlővásárlás BalatonBor-készítés céljából, Forrás: saját szerkesztés
10. ábra: A termelők BalatonBor projekt iránti elköteleződése, Forrás: saját szerkesztés

BEVEZETÉS

Dolgozatom témájául a BalatonBort mint a Balaton régió borászatait összefogó klasztert választottam.

Témaválasztásomnak két fő oka van, ezek közül az első személyes jellegű. Mivel gyerekkorom óta a Balatonhoz járunk nyaralni, személyes elköteleződést érzek ez iránt a régió iránt. Kifejezetten a BalatonBorhoz kapcsolódó kezdeményezéssel, valamint a BalatonBor mint klaszterrel foglalkozó szakirodalom azonban tudomásom szerint eddig nem jelent meg, munkám egyik célja ezért, hogy átfogó képet nyújtsak róla. Témaválasztásom másik oka, hogy a BalatonBor a veszprémi Pannon Egyetem hivatalos bora, s ennek kapcsán kutatásom során szeretnék részletesebb betekintést nyújtani ebbe az együttműködésbe.

A balatoni turizmus és a balatoni borok mindig fontos szereppel bírtak, de az elmúlt néhány évben kezdtek el igazán nagy hangsúlyt fektetni arra, hogy a térségben egyre inkább kibővítsék a szezont, és egész évben legyen mi bevonzza a turistákat. Ennek elérése érdekében számos kezdeményezés jött létre, és egyre gyakrabban nyúlnak a borkulturális, illetve a gasztronómiai vonalhoz, folyamatosan növekszik például a balatoni bor- és gasztrofesztiválok száma. Ez részben az időjárási feltételeknek is köszönhető, hiszen a nyári szezonon kívül kevésbé tudnak a szabadtéri programokra támaszkodni.

A borra és gasztronómiára épülő események gyakran csak kisebb közösségeket, egy-egy hegy borászatait és éttermeit kötik össze. A Balatoni Kör és az általa létrehozott BalatonBor éppen ezért egyedülálló, mert a Balaton körül elhelyezkedő mind a 6 borvidék pincészetei taggá válhatnak, vagyis régiós szintű összefogás valósul meg. Ezenfelül a téma azért is aktuális, mert a BalatonBort megálmodó Balatoni Kör egyesület az idei, 2024-es évben töltötte be 10. életévét.

Emellett az elméleti háttér felől megközelítve a klaszterek gazdasági versenyben betöltött szerepe is növekvőben van. Annak felismerésével, hogy egy iparágon belül az együttműködés többre vezethet az ellenségeskedésnél, áttörő fejlődés és fokozottabb mértékű innováció érhető el.

1 KLASZTEREK ÉS VÉDJEGYEK

1.1 A klaszterek fogalmi meghatározása

Ugyan a klaszter fogalma már korábban is jelen volt a gazdaságtudományban, körülbelül az 1990-es évekre tehető, amikortól számottevően foglalkozni kezdtek vele, valamint a klaszter alapú gazdaság-, regionális, illetve innovációs politikával (Lengyel, 2001.). Ami a fogalmi lehatárolást illeti, mivel nagyon sok fajtája van és nincs általánosan elfogadott „jellemző/szokás” a kialakulására és a működésére vonatkozóan, pontos definíciót nehéz találni rá, inkább csak általános, viszonylag kevés konkrétumot tartalmazó magyarázat létezik (Lengyel, 2021.). Mindezek ellenére többen is megkísérelték megalkotni a megfelelő definíciót, amelyek közül a következőkben áttekintenek néhány elterjedt megfogalmazást.

Michael E. Portertől, a Harvard Business School professzorától többféle meghatározás is származik. 1998-ban megjelent tanulmánya alapján (például) a klaszter „...*egy bizonyos működési területen belül tevékenykedő, egymással kapcsolatban álló vállalatok és intézmények földrajzi tömörülései, amelyekben jelen van a versenyszempontból fontos iparágak széles skálája*” (Porter, 1998.). Két évvel későbbi értelmezésében részletesebben kifejtette, milyen szervezetek válhatnak a folyamat résztvevőivé, s eszerint a klaszter „*egy adott iparág versenyző és kooperáló vállalatai, kapcsolódó és támogató iparágai, pénzügyi intézmények, szolgáltató és együttműködő infrastrukturális (háttér) intézmények (oktatás, szakképzés, kutatás), vállalkozói szövetségek (kamarák, klubok) innovatív kapcsolatrendszerén alapuló földrajzi koncentráció*” (Porter, 2000., p. 16.).

Az OECD (1999) szerint „*A klaszter fogalma túlmutat az „egyszerű” horizontális hálózatokon, amelyekben az azonos végtermékpiacra működő és azonos iparági csoporthoz tartozó cégek együttműködnek olyan szempontok alapján, mint a K+F, demonstrációs programok, közös marketing vagy beszerzési politika. A klaszterek gyakran szektorokon átívelő (vertikális és/vagy laterális) hálózatok, amelyek az értéklánc egy adott láncszemére vagy tudásbázisára specializálódtak, egymástól eltérő és egymást kiegészítő cégekből állnak.*” (OECD, 1999., p. 12.).

Ezen meghatározások alapján tehát megállapíthatjuk, hogy a klaszterek olyan cégek és egyéb intézmények térbeli szerveződése, amelyek ugyanazon vagy hasonló iparágban tevékenykednek. Mindemellett elmondható, hogy a klaszter egy „gyűjtőfogalom”; szó szerint

lefordítva az angol „cluster” szóra a halmaz, csoport, csoportosulás, fürt jelentéseket kapjuk, amely utal a tagok közötti „összetömörülésből” származó szoros kapcsolatra.

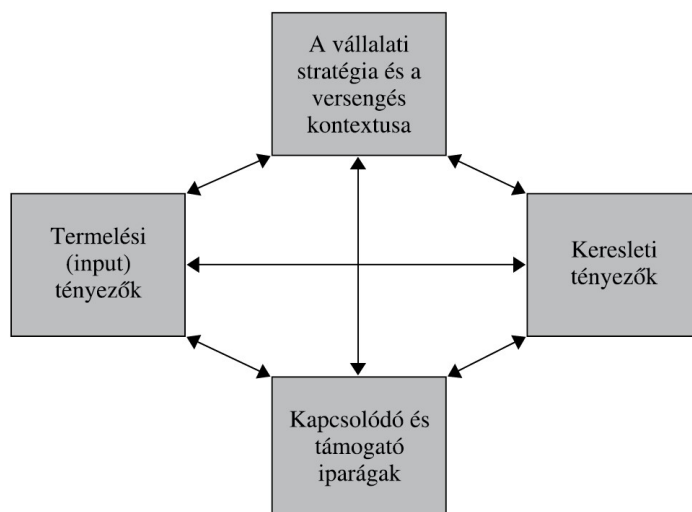
1.2 A klaszterek gazdaságban és regionális versenyképességben betöltött szerepe

1.2.1 Porter gyémánt-modellje

A klaszterek fontosságának meghatározásában szintén Michael Porternek volt az egyik legfőbb szerepe. Porter "The Competitive Advantage of Nations" című, 1990-ben megjelent cikke alapvető fontossággal bír a klaszterek megértésében. Alapjában véve úgy világított rá a klaszterek szerepére, hogy a versenyképességgel hozta őket összefüggésbe, amelyhez pedig megalkotta az úgynevezett gyémánt-modellt. Ugyan a modellt elsősorban a térségek, nemzetek elemzésére hozták létre, az alkotóelemei alkalmassá teszik arra is, hogy egy regionális klasztert elemezzünk vele (Ketels, 2003.).

Porter megállapította, hogy a nemzetek versenyelőny-szerzéséhez innovációs cselekvésekre van szükség, innovációs képességük pedig négy fő tényezőn alapul, amelyek együttesen egy „gyémántot” alkotnak. A gyémánt-modell elemei a következők (Porter, 1990.; Grosz, 2000):

1. Tényezőellátottság
2. Keresleti feltételek
3. Kapcsolódó és támogató iparágak
4. Vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás



1.ábra: Gyémánt-modell – a nemzetgazdaságok versenyképességének befolyásoló tényezői

(Balaton & Hortoványi, 2018)

A tényezőellátottság egyrészt a rendelkezésre álló termelési tényezőket takarja (mint a munkaerő és a természeti erőforrások), másrészt pedig azokat a tényezőket, amelyeket a nemzet

képes saját magának megteremteni. Minél specializáltabb egy tényező, minél inkább igazodik a sajátos igényekhez (gondolva itt például a képzett munkaerőre), annál nagyobb versenyelőnyhöz juttathatja az adott nemzetet vagy vállalatot, hiszen nehezebb lesz azt a külföldi versenytársaknak utánozni. Ha a vállalat hátrányban van valamilyen termelési tényező hiánya miatt, ezt korszerűsítéssel és innovációval kell ellensúlyoznia, előnnyé kell átalakítania a hátrányokat (pl. helyhiány megoldása just-in-time technológiával, amikor az eszköz épp akkor érkezik meg, amikor szükség van rá a termelés során) (Porter, 1990.).

A keresleti feltételek is nagyban befolyásolják az innovációt, hiszen a vállalatok olyan termékeket és szolgáltatásokat fognak előállítani, amelyek iránt igény jelentkezik. A vevők növekvő szükségletei és magasabb követelményei kihívást állítanak a vállalatok elé, ezzel pedig motiválják őket arra, hogy folyamatosan fejlesszék termékeiket (Porter, 1990.).

A kapcsolódó és támogató iparágakat tekintve kiemelt szerepe van a beszállítóknak, hogy mennyiben segítik elő a költséghatékony és gyors munkavégzést. A szoros munkaviszonynak köszönhetően az információáramlás és a kommunikáció rövid időt vesz igénybe a felek között, valamint nagyobb eséllyel jönnek létre K+F együttműködések is, amelyek szintén hozzájárulnak a korszerűsítéshez (Porter, 1990.).

A modell negyedik tényezője, a vállalati stratégia, struktúra és verseny szintén fontos a versenyelőny szempontjából. A jól kidolgozott vállalati stratégia és a megfelelő szervezeti felépítés lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy jobban igazodjanak a vevők igényeihez és alkalmazkodni tudjanak a piaci változásokhoz, a versenytársak jelenléte pedig az egyik legerősebb motivációként szolgál a fejlődésre. A helyi riválisok kölcsönösen ösztönzik egymást arra, hogy egyre jobb minőségű termékekkel tudják ellátni a fogyasztókat, továbbá egyre innovatívabb megoldásokkal álljanak elő. A versengés mértékét befolyásolja a vállalatok földrajzi koncentrációja is: minél közelebb helyezkednek el egymáshoz a vállalatok, annál jobb, mert erősebb lesz köztük a rivalizálás, amely egyben nagyobb ösztönző hatással is jár (Porter, 1990.).

A 4 tényező összefüggésben áll, rendszert alkotva kölcsönösen hatnak egymásra. A földrajzi koncentráció és a hazai szintű versengés különösen nagy szereppel bírnak a gyémánt működésében; előbbi felerősíti a kapcsolatot a négy fő tényező között, utóbbi pedig a tényezők javulására lesz ösztönző hatással (Porter, 1990.).

1.2.2 Klaszteresedés mint a megfelelő „reakció” az átalakuló gazdaságra

A globalizáció térnyerésével a klaszter (mint formáció, szerveződés) egyre inkább felértékelődik. Az utóbbi néhány évtizedben jelentősen átalakult a világ és ezzel együtt a gazdaság is, ami azt eredményezte, hogy a gazdaság szereplőinek változtatniuk kellett eddigi működésükön. Manapság más jellegű kapcsolatok kiépítésére, újfajta szerveződésekre van szükség, a cégeknek érdemes más szervezetekkel is együttműködni, és egy bizonyos fokú rivalizálás fenntartása mellett fel kell ismerniük, hogy az ellenségeskedés helyett nagyobb eredményre vezethet az összefogás, a versenytársakkal közös projektek megvalósítása (Lengyel, 2019.).

A változások fő okozói között szerepel a globalizáció következtében a határokat egyre kevésbé figyelembe vevő világ gazdaság létrejötte; a technológia nyújtotta új lehetőségek, többek közt a kommunikáció terén (ennek köszönhetően egyre egyszerűbb a kapcsolatteremtés a digitális térben); emellett egyre fontosabb a folyamatos innovációra való törekedés, amelyhez hozzájárulhat a tudáscsere és a megszerzett ismeretek alkalmazása (Lengyel, 2019.).

A mai globális versenyben egyfajta ellentmondás (globális-lokális paradoxon) figyelhető meg: bár a gazdaság szereplőinek világviszonylatban kell teljesíteniük és ennek megfelelően kell alakítaniuk a versenysztratégiát, mégis egyre inkább teret nyer a területi alapú (regionális vagy lokális) szakosodás, amikor egy adott terület a környezeti feltételeknek megfelelően specializálódik (Lengyel, 2001.). A szakosodás akkor a leghatékonyabb, ha az egyes régiók egy-két olyan fő tevékenységre összpontosítanak, amelyek a térségre jellemző körülmények függvényében kellőképpen magas szinten végezhetők, a többi tevékenységet pedig átcsoportosíthatják a kevésbé fejlett térségekbe. A helyi és a globális szinten kívül a vállalatoknak figyelembe kell venniük a nemzeti környezetet is, így egyszerre kapcsolódnak mindhárom szinthez (ún. „hármasszög”). Ahhoz, hogy világszinten versenyképesé váljanak, a helyi szinten rendelkezésre álló erőforrásokat kell kiaknázni, itt kell kapcsolatot létesíteni az egyéb intézményekkel, mindeközben pedig igazodniuk kell a nemzetgazdaságra vonatkozó szabályokhoz, korlátozásokhoz (Lengyel, 2019.).

Az új körülményekhez való alkalmazkodásra megoldás lehet a hálózatokba vagy klaszterekbe tömörülés (Lengyel, 2019.). Bár a hálózatot és a klasztert gyakran rokon értelmű szóként használják, a kétféle szerveződés között jelentős eltérések figyelhetők meg. A klaszterek például a tagok befogadása szempontjából nyitottabbak, és az összefogásaik legfőbb alapja a bizalom, nincs szükség feltétlenül szerződéses megállapodásra, mint a hálózatok esetében.

További fontos különbség, hogy míg a hálózatokat csak vállalkozások alkotják, addig a klaszterek tagjai között egyéb, más jellegű intézmények is szerepelnek. Emellett a klasztertagok között – a hálózatokkal ellentétben – a kooperáció mellett helyet kap a rivalizálás is (Jarjabka, 2019.).

A klaszteresedés általában önszerveződő jellegű folyamat (Jarjabka, 2019.), és kezdetben inkább a fejlett országokban volt jellemző, de mára már a fejlődő országokban is megjelent (Lengyel, 2001.). Egy klaszter felépülése leginkább úgy írható le, mintha egy szőlőfűről lenne szó, amelyben a szőlőszemek a tagok, a köztük lévő „ágacskák” (kocsány) pedig a klaszter tevékenységét és az összetartást jelképezik (Jarjabka, 2019.).

1.2.3 A klaszterek létrejövétele

A Cluster Initiative Greenbook (Sölvell, et al., 2003.): megkísérelte összefoglalni a klaszterek sikerének és bukásának lehetséges okait (Ketels, 2003.), amelyeket ajánlatos figyelembe venni egy ilyen szerveződés létrehozásakor. Eszerint sikertényező lehet, ha a klasztert megfelelő, nem elszigetelt környezetben hozzák létre, és ha az adott helyen már van valami, ami a klaszter alapját adhatja, amiből ki lehet indulni (Sölvell, et al., 2003.). A klaszter-építés tehát nem a nulláról indul, hanem megvizsgálják, melyek azok a tevékenységek és tényezők, amelyeket már eleve a régió erősségeihez sorolhatnak, és ezeket az erősségeket igyekeznek még jobban és hatékonyabban kihasználni (Grosz, 2000). Előfordulhat például, hogy a klaszterek egy adott intézmény (pl. felsőoktatási intézmény) vagy már meglévő vállalatok köré épülnek, mert ezek megteremtik számukra a megfelelő működési környezetet (Ketels, 2003.). A klaszterek kudarcát leginkább az okozhatja, hogy résztvevőit eltérő érdekek vezérik: a klaszter tevékenységét végző vállalatok elsősorban a saját fejlődésükre és az új technológiákra összpontosítanak, és nem feltétlenül szeretnék az új tagok bevonásával foglalkozni, a kormányzatnak azonban ez az egyik fő célja, hiszen így tudnak új munkahelyeket létesíteni. Kérdéses lehet még a szükséges anyagi források előteremtése, itt inkább előnyként figyelhető meg, hogy a kormányzat és a magánszektor egyaránt be tud szállni a finanszírozásba (Sölvell, et al., 2003.; Ketels, 2003.).

Egy klaszter kialakításában és működésének irányításában a vállalkozások bírnak a legnagyobb szereppel, de a kezdeti lépések megtételéhez elengedhetetlen a kormányzat, amely elsősorban az anyagiak szempontjából (Ketels, 2003.), de egyéb feltételek biztosításával is támogathatja a klaszterek felépülését (Lengyel, 2019.). Hogy hogyan segítheti elő a társulásokat, ahhoz

Roelandt és den Hertog adott iránymutatást, akik 1998-ban az alábbi főbb irányelveket határozták meg a klaszter-orientált politikával kapcsolatban (Grosz, 2000) :

- Nem elég, ha csak a kormány akarja a klaszter létrehozását, a szereplőknek is érdekeltnek kell lenniük, kell, hogy meglegyen a piaci igény
- Ügyelni kell a piaci verseny korlátozásának elkerülésére.
- Ne a kormány legyen a legfőbb irányító, inkább csak támogató, ösztönző szerepet játsszon és segítse a résztvevőket az új kapcsolatok kiépítésében.
- A már működő klasztereken kívül foglalkozni kell a kezdeti, kialakuló fázisban lévőkkel is.

Sölvell (2008.) klaszter-életciklus modelljére alapozva kezdetben megalapulnak a - helyi erőforrásokra, helyi üzleti környezetre építő - vállalkozások. Ezek után az érettség szakaszban a klaszter eljuthat a maximális méretgazdaságosságig, a szakasz vége felé pedig statikussá válhat, ha sikerült minden addigi célt megvalósítani. Ezt követően a következő fázisba lépve az addig dinamikusan fejlődő klaszter kiléphet a nemzetközi piacra, viszont a statikusságra hajlamos klaszterben visszaesés történik, ami több lehetséges problémaforrásra vezethető vissza, a külső környezeti tényezők mellett ugyanis a résztvevők között is kialakulhatnak úgynevezett „gapek”, amelyeket át kellene hidalni a fennmaradáshoz (Jarjabka, 2019.).

1.3 A klaszterek típusai és jellemzői

1.3.1 Klasztertípusok

A klaszterek tipizálása többféle dimenzió alapján is lehetséges. Mindenekelőtt megkülönböztethetjük őket az alapján, hogy milyen ágazatban tevékenykednek, mit nyújtanak a fogyasztóknak (Ketels, 2003.). Helyhez kötöttség szerint egyes klaszterek szabadon megválaszthatják telephelyüket, míg mások elhelyezkedése függ a vevői igénytől, vagy épp a szükséges természeti erőforrások meglététől, s emiatt korlátozottabbak a lehetőségeik (Porter, 2003.). Fejlettségi szint szerinti megkülönböztetés esetén figyelembe veszik a klaszter működési környezetét, illetve a klaszter belső előrehaladását is. Egy alacsonyabb fejlettségi szintű régióban a körülmények miatt jellemzően a klaszter teljesítménye sem lesz erős, nem tudja olyan magas szinten üzni a tevékenységét. A klaszter előrehaladását általában a környezet adta lehetőségek kihasználásában, illetve az együttműködésekben és kapcsolatokban mérik, amelyek pedig tudatos tervezéssel fejleszthetők (Ketels, 2003.).

Az alapján, hogy mennyire törekednek a fejlődésre, illetve mekkora mértéket ölt a tagok közötti versengés és az összefogás más szervezetekkel, elhatárolhatunk statikus, valamint dinamikus klasztereket. A statikus klaszterek javarészt lokális szinten érhetnek el sikert, nemzetközi keretek között már jóval kevesebb az esélyük (Sölvell, et al., 2003.; Jarjabka, 2019.).

Rechnitzer (1998.) és Steiner (1998.) munkáit alapul véve Grosz (2000) 6 klasztertípust állapított meg: a jellemzően egyetemek vagy kutatási központok közelében létrejövő tudás-klaszttereket; az üzletágak vertikális termelési összeköttetéseit, amikor az „alapanyagot” adó vállalkozás kapcsolatban áll a végterméket gyártóval (pl. textil- és ruhagyártók kapcsolatai); az ágazati koncentrációt; az olyan vállalkozásokból álló klasztert, amelyek közösen kidolgoznak egy technológiát, s utána mindannyian azt alkalmazzák; a közös igények kielégítése céljából szerveződő öko-klaszttereket, valamint a szolgáltatási szektoron alapuló szerveződések.

Lengyel (2010.) szerint a cégek közötti kapcsolat erősségének foka és a földrajzi távolság adja azt a két szempontot, amely alapján megállapítjuk, hogy egyáltalán beszélhetünk-e klaszterről. Eszerint négy lehetőség van, abból 2 esetén - helyi piaci igényeket kielégítő vállalkozások és kitermelő iparágak - nincs szó klaszteresedésről. Előbbinél sem a koncentráció, sem a szoros kapcsolat nem figyelhető meg, utóbbinál pedig bár a térbeli koncentráció erős, a vállalkozások között nincs munkamegosztás. Létrejöhetnek viszont iparági klaszterek, amelyek résztvevői ugyan földrajzilag nem állnak közel egymáshoz, nagyfokú feladatmegosztás jellemző rájuk; valamint regionális klaszterek, ahol a szoros egymásrautaltság mellett a térbeli koncentráció szintúgy jelen van (Lengyel, 2021.).

Az iparági klaszterek

Az iparági klaszter esetén tehát inkább a hálózaton belüli együttműködés érvényesül, mint a földrajzi közelség. Gyakran egy nemzet innovatív húzóágazatait sorolják ide, vagyis lehet, hogy egyes esetekben a klaszter kiterjed az egész ország területére (ilyen leginkább kisebb országokban fordul elő). A legfőbb előnyök itt a hatékonyabb működés és a stratégiai pozicionálás lesznek, melyből előbbi megvalósítható nagyobb volumenű termeléssel (a méretgazdaságosság következtében alacsonyabb lesz a termék egységköltsége) és költségcsökkentéssel is (a vállalatok például közösen finanszírozhatnak bizonyos tevékenységeket, mint a kutatás és fejlesztés). A stratégiai pozicionálás a termékdifferenciáláson alapszik, ennek során a vállalatok megismerik egymás módszereit, és ezek leutánczása helyett eltérő stratégiák kidolgozására törekednek, amely megkülönbözteti őket a versenytársaktól. Ehhez elengedhetetlen, hogy a cégek pontos képet kapjanak a piacról és

annak változásairól, amely a köztük lévő szoros kapcsolatnak köszönhetően könnyebben megvalósul (Lengyel, 2021.).

A regionális klaszterek

A regionális klasztereknek nagy szerepük van a globális szintű versengésben, ma már inkább ezek adják a verseny alapegységeit a különálló vállalatokkal szemben. Egy ilyen klaszter esetén önmagában nem elég a földrajzi koncentráció, és az, hogy több egymáshoz közel lévő vállalat ugyanazt, vagy hasonló tevékenységet végez, más szempontoknak is érvényesülniük kell. Mindenekelőtt a fő döntéshozó vállalatoknak az adott térségben kell elhelyezkedniük, külső irányítás esetén ugyanis - vagyis, ha a domináns cégek a fő működési területen kívül esnek - az együttműködés nem minősül klaszternek. Fontos továbbá, hogy az adott térségben a klaszter alapját adó iparág jelentős súllyal bírjon és vállaljon kimagaslóan nagy szerepet például a foglalkoztatás vagy az export terén, sőt, felül kell múlnia az országos átlagot is; egyfajta helyi húzóágazatként kell funkcionálnia. Végül, az előállított termékre vagy szolgáltatásra ne csak helyben legyen (növekvő) igény, hanem a régió kívül is, így a helyhez kötött tevékenységek esetén a vevők hajlandók lesznek odautazni a térségbe, a szállítható termékeket pedig exportálhatják (Lengyel, 2021.).

Ha a gyémánt-modell alapján vizsgáljuk a regionális klasztereket, az iparágban tevékenykedő, egymással rivalizáló vállalatok szolgálnak a klaszter központi elemeként, illetve hozzájuk tartoznak a szükséges inputok beszállítói és az egyéb iparági szervezetek. További feltétel még, hogy a vállalatok rendelkezzenek üzleti partnerekkel, akik kielégítik azon szükségleteket, amelyekre a vállalatnak nem lenne kapacitása, például elvégzik a szükséges kutatási tevékenységeket. Fontos tudásforrást képeznek a kiegészítő (de nem a klaszterrel ugyanolyan) termékeket gyártó cégek, hiszen ők nem közvetlen riválisok, így nagyobb hajlandósággal fogják átadni ismereteiket, amelyek a klaszter működéséhez hasznosak lehetnek. Elengedhetetlenek a további támogató, de nem üzleti tevékenységet végző intézmények (pl. a felsőoktatási intézmények), amelyek egyes kutatások elvégzésén kívül gondoskodnak a megfelelő tudással rendelkező, potenciális munkavállalók kineveléséről, amire a vállalatnak egyedül szintén nem lenne elegendő erőforrása (Lengyel, 2021.).

Lengyel (2001.) a regionális klaszterek három típusát különbözteti meg az alapján, hogy mekkora területet fed le a bázisuk: a makroklasztereket, amelyek az egész országot lefedik, a regionális klasztereket, amelyeket egy régió vagy egy nagyváros agglomerációja alkot, valamint a lokális klasztereket, melyek bázisa egy település és az azt körülvevő szűkebb környezet.

1.3.2 A klaszterek általános jellemzői és előnyei

Ugyan a klaszterek nagyon eltérőek lehetnek a kialakulásuk, működésük, illetve az adott ország vagy régió gazdasága és egyéb sajátosságai miatt, vannak olyan általános jellemzőik, amelyek minden esetben megfigyelhetők (Lengyel, 2021.):

A klaszterek alapját mindig a vállalatok közötti tartós kooperáció adja.

A vállalatok megosztják egymással tudásukat és erőforrásaikat, összekapcsolják azokat. Azzal, hogy minden résztvevő beleadja, ami a rendelkezésére áll, hatékonyabbá tehetik a termelésüket, és ezt tovább fokozhatják, ha megosztják egymás között a munkát (ezzel csökkenthetik költségeiket is).

A vállalatok igyekeznek együttműködésre lépni a helyi kutató- vagy képzési tevékenységet végző intézményekkel, hiszen ebből is számos előnyük származhat.

Ha a vállalatok földrajzilag közel helyezkednek el egymáshoz, koncentrálnak.

Mióta felismerték, hogy az együttműködés, a partnerség jobb túlélési esélyekhez és nagyobb sikerhez vezethet, egyre több iparágban létesülnek klaszterek (ezek pedig, ahogy már korábban említésre került, az adott tevékenységtől és a helytől, helyi szokásoktól, hagyományoktól függően sokféleképpen jöhetnek létre) (Lengyel, 2001.). Fontos azonban, hogy a klasztert alkotó vállalatok ugyan kapcsolatban állnak egymással, de szervezetenként függetlenek maradnak (Grosz, 2000). Egy klaszterhez való csatlakozással a cég megőrizheti flexibilitását, és mégis előnyökhöz juthat, több kapcsolatra tehet szert, ezáltal több tapasztalathoz és szaktudáshoz jut a többi tagtól, viszont ehhez természetesen szükség van bizonyos fokú csapatjátékos hozzáállásra is (Jarjabka, 2019.). Az együttműködés általában termék alapú (Grosz, 2000), és ahhoz, hogy megfelelő hatékonysággal tudjanak működni, minden klaszter esetén szükség van meghatározott számú cégre, akik megfelelő tudással rendelkeznek (Csizmadia & Grosz, 2011.).

A klaszterek minden fejlett (és egyre több fejlődő) országban jelen vannak és bár a szám adatok országonként eltérőek, összességében elmondható, hogy a foglalkoztatottságban betöltött szerepük többnyire jelentős. A kkv-k jövedelmezőségi és túlélési arányát is javítja, ha egy klaszter tagjaivá válnak (Lengyel, 2021.). A lokális kooperáció csökkenti a költségeket, a jövedelmezőség pedig a klaszteren belül néhány százalékkal (2-4) magasabb lesz (Lengyel, 2001.).

Kiemelten fontos jellemző, hogy a klaszterek esetében a verseny és az együttműködés egyaránt a vezérelvek közé tartozik (Tavares, et al., 2021.). Annak ellenére, hogy a tagok egymás

partnerei, még ugyanúgy versenytársak maradnak és rivalizálnak egymással, sőt, akár ki is szoríthatják egymást a piacról. Mivel az innováció, a korszerűsítés és a folyamatok, technológiák fejlesztése az egyik legfőbb módja a versenyelőny megteremtésének és fenntartásának (Porter, 1990.), a versenytársak jelenléte ösztönzésként hat az innovációs tevékenységre, és a tagok között ettől függően változik, hogy aktuálisan ki birtokolja a nagyobb hatalmat, ki van jelentősebb pozícióban (Lengyel, 2021.).

A klaszterekben a térbeli és a hálózati (kapcsolati) közelség egyszerre érvényesül. A földrajzi közelség lehetővé teszi az alacsonyabb tranzakciós költségeket, valamint a könnyebb tudásátadást, és azért is fontos, mert bizonyos gyakorlatok az adott helyhez kötöttek, csak a térségen belül van értelme átadni alkalmazni őket. A kapcsolati közelség megkönnyíti az erősebb bizalmi kapcsolatok kialakítását, amelyből adódóan csökkenthetők az ellenőrzés költségei, továbbá a vállalatok szívesebben bocsátják egymás rendelkezésére információikat és tapasztalataikat, s hajlandóak a közös kockázatviselésre is. A hálózati közelség egyik típusa, a kognitív közelség szintén tudáscserére ad okot, mivel a vállalatok „szellemileg”, tudásbázis tekintetében is közel állnak egymáshoz (Lengyel, 2019.).

A földrajzi közelségből adódó pozitívumok egyike a méretgazdaságosság, amelyen belül megkülönböztethetünk külső, illetve belső méretgazdaságosságot. A belső méretgazdaságosság elérése azon múlik, hogy a vállalat hogyan épül fel, hogyan működik, illetve milyen eljárásokat alkalmaz tevékenysége során, míg a külső méretgazdaságosság nemcsak a vállalatot, hanem a teljes iparág vállalatait érinti, hogy azok mennyire helyezkednek el kedvezően és milyen az őket körülvevő környezet (Lengyel, 2019.).

Egyes feltételezések szerint a mai technológiai fejlődés és a jobb infokommunikációs eszközök idővel felülírhatják azt a feltételt, hogy a klasztertagoknak fizikailag közel kell lenniük egymáshoz, és ezáltal még több klaszter jöhet létre (úgynevezett „virtuális klaszterek”), míg a másik oldal mellett áll, hogy emiatt pont, hogy széthullanak a klaszterek és „deklaszteresedés” következik be. Bár ilyen formában egyelőre egyik jelenség sem valósult meg, az általános vélemény inkább az, hogy a kellőképpen szoros kapcsolat kialakításához mindenképp szükség van a személyességre és a csatornák nem helyettesíthetők a virtuális térrel (Ketels, 2003.).

Összefoglalva, a klaszterekből származó legfőbb előnyök, hogy a részt vevő vállalatok hatékonyabb működést érhetnek el (pl. eszközök és beszállítók, beszerzés terén); az intézményekkel együttműködve (pl. kutatási intézmények) és egymást ösztönözve könnyebben fejlesztenek ki innovatív ötleteket, valamint a klaszterek elősegítik az új vállalkozások alapítását is, hiszen egy olyan környezetbe „születnek bele”, ahol már működő, tapasztaltabb

vállalkozásokkal működnek együtt, ezzel pedig könnyebb áthidalni a túlélési nehézségeket (Ketels, 2003.).

Azon cégeknek, amelyek semmilyen formában sem hajlandók a kollaborációra, jellemzően jóval kisebb lesz az innovációs képességük, mint az egymással együttműködésre lépő versenytársaiknak. Legyen szó bármilyen jellegű összefogásról, együtt erősebbek lehetnek, de kiváltképp a klaszterek tagjai esetében háromszor akkora az esély, hogy valamilyen innovatív megoldással állnak elő (Csizmadia & Grosz, 2011.).

1.4 Védjegyek fogalma és funkciói

A védjegy a vállalat- és árujelzők kategóriájába tartozik (Szalai, 2011.), azon belül is ez a legfontosabb árujelző-típus. Kulcsfontosságú versenyesszövegnek számít, ma ez adja a gazdasági verseny egyik lételemét (Keserű, 2011).

Egy védjegy egyszerre bír megkülönböztető és azonosító szereppel. A terméket vagy szolgáltatást megkülönbözteti a versenytársakétól, ugyanakkor azonosítja a saját termékét, felerősíti a saját brand hatását (Szalai, 2011.). Lehetővé teszi, hogy a fogyasztók könnyebben eligazodjanak a különböző termékek között, hiszen ha van egy védjegy, amit egyből társítani tudnak az adott áruval, az könnyebben beépül a tudatukba, és könnyebben jegyzik meg a terméket (Keserű, 2011).

Mindenekelőtt azonban a nevéből adódóan védelmi célja volt a védjegyek létrehozásának. Azzal, hogy egy védjegy bejegyzésre kerül, onnantól a védjelzett termékeket és szolgáltatásokat egy konkrét vállalatához fogja kötni. Mivel a védjegyjogosultak kizárólagos használati joggal bírnak, ezzel elkerülhetővé válik, hogy mások visszaéljenek a használattal és esetleges rossz hírét keltsék a vállalatnak, vagy pont hogy a védjegyet kihasználva, nem etikus módon jussanak nagyobb hírnévhez (Keserű, 2011). A visszaélőket, akik a cég védjegyének etikátlan használatával szeretnének felkapaszkodni és ismertebbé válni (Block, et al., 2015.), „potyautasoknak” nevezzük.

A kizárólagos használati jog értelmében a védjegyjogosult felléphet azokkal szemben, akik az ő engedélye nélkül használnak:

- ugyanolyan megjelölést olyan árukra vagy szolgáltatásokra, amelyekre a védjegyjogosult is használja a védjegyet;
- olyan megjelölést, amelyet könnyen össze lehet téveszteni a már használatban lévő védjeggyel;

- ugyanolyan vagy hasonló megjelölést, amely bár nem olyan terméket jelöl, mint amire a védjegyjogosult már használja a megjelölést, de esetlegesen rossz hírért kelthetné a belföldön népszerűségnek örvendő terméknek vagy szolgáltatásnak (amelyet a védjegy eredetileg jelölt) (Szalai, 2011.).

A védjegyek alapvető jogi, jogvédelmi szerepe az idők során egyre inkább átalakult és kibővült egyéb funkciókkal. A mai modern fogyasztói társadalomhoz igazodva érdemes a védjegyeket egyre jobban beleépíteni a vállalati stratégiába, és egyfajta marketingeszközként kezelni, hogy a vásárlók pozitív élményeket tudjanak társítani hozzájuk (Klein, 1999.), és ezzel kialakítsanak egyfajta márkahűséget az irányukba (Keserű, 2011). A megkülönböztető jelzés használata felerősíti az érzést, hogy a gyártó odafigyel a minőségre, és még inkább kiemeli a terméket a versenytársak árai közül, úgy mond „kézzelfoghatóbbá” teszi a különbséget. Amennyiben sikerül kellőképpen erős márkát felépíteni, a védjegy jó indok lehet arra, hogy a gyártók, termelők magasabb árat kérjenek a termékükért (Block, et al., 2015.).

A védjegyek bejegyzése relatíve olcsó folyamat, így az általában szűkösebb anyagi forrással rendelkező kkv-k számára is megvalósítható. A kkv-k esetében gyakran a védjegyhasználat céljai között szerepel a nagyobb „tekintély” és a hitelesség érzésének keltése, hiszen a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásaik miatt elengedhetetlen, hogy más cégekkel, intézményekkel együttműködve jussanak további forrásokhoz. Ha a vállalkozás hivatalosan bejegyzett védjeggyel rendelkezik, azzal megbízhatóságot sugároz, ezzel pedig erősödik a tárgyalási helyzete és nagyobb eséllyel talál partnereket, befektetőket. A védjegyhasználat kapcsolatban áll a magasabb túlélési arányokkal, ezek a cégek ugyanis jellemzően jóval ritkábban lépnek ki a piacról, mint a védjegyet nem alkalmazó társaik (Block, et al., 2015.). Ugyan az innovációt önmagában nehéz mérni, ezért mértékének meghatározásakor leginkább a K+F tevékenységet és a szabadalmak számát figyelik, összességében pozitív kapcsolat figyelhető meg az innováció és a védjegyek között is. Ez néhány ágazatban mutatkozik meg, például a tudásintenzív és high-tech szektorokban, de példának okáért egy 2010-ben végzett, Benelux-államokbeli kutatás azt mutatta, hogy a védjegyek bejelentésének száma összefüggésben állt az innovációval, mert a legtöbb védjegy valamilyen újfajta, innovatív terméket jelölt (Gallorini, 2019.).

A védjegyeket többféle módon lehet csoportosítani, például különbséget teszünk nemzeti, nemzetközi, illetve közösségi védjegyek között. A nemzeti, nemzetközi védjegyeken belül vannak olyanok, amelyek egyetlen bizonyos vállalatnak az áruit vagy szolgáltatásait jelölik, valamint olyanok is, amelyek egy szervezetet alkotó vállalatok termékeit különböztetik meg,

ezen az ún. együttes védjegyek. Létezik továbbá tanúsító védjegy is, amelynek használatához egy meghatározott jellemző meglétére van szükség, amely lehet minőségi vagy más jellegű is. Ennek használatára és ellenőrzésének módjára külön szabályzat vonatkozik. A tanúsító védjegyet nem a védjegy tulajdonosa használja, ő csak tanúsítja a felhasználók termékeinek minőségét, valamint a követelményeknek való megfelelés ellenőrzéséért is külön szervezet felel (Székelyhidi, et al., 2014.).

Hogy Magyarországon pontosan mi is állhat védjegyoltalom alatt, azt az *1997. évi XI. törvény a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról* szabályozza. Eszerint a védjegyoltalom egyik alapfeltétele, hogy képes legyen az adott terméket vagy szolgáltatást megkülönböztetni másokétól, valamint, hogy az ábrázolás alapján konkrétan beazonosítható legyen, mi képezi védjegyoltalom tárgyát. Amennyiben megfelel a feltételeknek, védjegyoltalomban részesülhet:

„a) szó, szóösszetétel, beleértve a személyneveket és a jelmondatokat is;

b) betű, szám;

c) ábra, kép;

d) sík- vagy térbeli alakzat, beleértve az áru vagy a csomagolás formáját;

e) szín, színösszetétel, fényjel, hologram;

f) hang;

g) mozgást megjelenítő megjelölés;

h) pozíciómegjelölés;

i) multimédia-megjelölés;

j) mintázat; valamint

k) többféle megjelölés összetétele” (*1997. évi XI. törvény a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról*).

A védjegyoltalom tehát kiterjedhet bármely érzékszervünkkel észlelhető jelzőre, tulajdonságra, és akár azok kombinációira is.

1.5 Klaszterek és védjegyek közötti kapcsolatok

A korábban leírtakat áttekintve arra a következtetésre juthatunk, hogy mindannak ellenére, hogy a klaszter és a védjegy két teljesen különböző jelenség, megfigyelhetők közöttük közös

vonások, közös kapcsolódási pontok, illetve egymással is összekapcsolódhatnak, ha egy klaszter védjeggyel bír.

Valamilyen szinten mindegyikük köthető a versenyképességhez, hiszen azt a felismerést követve, miszerint az összefogás nagyobb sikerre vezethet, egyre inkább a klaszter adja a mai gazdasági verseny alapegységeit, a védjegyhasználat pedig szintén hozzájárul a versenyelőnyhöz jutáshoz, hiszen mint „márkajelzés”, jobban magához vonzza a fogyasztókat. Mindkét esetben megjelenhetnek továbbá az úgynevezett „potyautasok”. Ők a védjegyek esetében az adott védjegyet kihasználva szeretnék versenyelőnyhöz jutni (Block, et al., 2015.) - ez a védjegy bejegyzésével elkerülhetővé válik -, a klasztereknél pedig azokat hívják így, akik bár munkájukkal vagy tudásukkal nem járulnak hozzá, mégis a klaszter haszonélvezőivé válnak, például olyan módon, hogy beleesnek abba a térségbe, ahol a klaszter működik (Lengyel, 2021.). A védjegyhasználat és a klaszterekben tömörülés egyaránt segíti a partnerségek kialakulását is, ami könnyebb tudásmegosztáshoz vezethet, ezáltal pedig elérhetőbbé válik a fejlesztés, az innováció, mintha különálló vállalatokról lenne szó.

Egy klaszter sikeres működéséhez nagyon fontos, hogy a tagokban kialakuljon a klaszter-identitás, vagyis, hogy azonosulni tudjanak a végzett tevékenységgel, és tudatában legyenek annak, hogy ők egy csapat, egy közösség tagjai. Minél elkötelezettebbek a résztvevők, annál nagyobb erőfeszítést tesznek bele a közös projektbe, és ezáltal könnyebb lesz kialakítani a klaszter kollektív hírnevét. A klaszter-identitás kialakulásához elengedhetetlen a márkaépítő tevékenység, amely erősebbé teszi a klasztert, és a külső szemlélők számára is meggyőzőbb hatást kelt. Egy közös védjegy használata például erősíti az elköteleződést a közös törekvés iránt, „megfoghatóbbá” válik az összefogás, könnyebb lesz ténylegesen egy egésként kezelni az ugyanazon márkajelzés alatt álló vállalatok csoportját. Úgy is tekinthetünk rá, mintha egyfajta biztosíték lenne a közös jövőképre, garantálja, hogy a vállalatok hosszú távra tervezik az együttműködést, és olyan szinten komolyan gondolják azt, hogy ennek egy „hivatalos” jelképet is adnak. Ennek köszönhetően fejlődhet, bővíülhet a klaszter; mivel vonzóbbá válik a befektetők előtt, anyagi támogatást is szerezhethet, valamint új tagok is nagyobb eséllyel akarnak majd csatlakozni. A védjegy többek közt marketing funkcióval is bír, a klasztertagoknak pedig mindenképpen ajánlott összefogni a marketingtevékenység terén (is), például közös marketingstratégia kialakításával. A klaszter promótálásával az egyes tagok ismertsége is egyre nagyobb lesz, és ez azért is fontos, mert a részt vevő kkv-k kapacitása külön-külön gyakran nem lenne elegendő ahhoz, hogy megfelelően foglalkozzanak a cég reklámozásával (Grimbert, et al., 2023.).

Néhány esetben a közös megjelölés kialakítása még indokoltabb, így van ez a földrajzi klaszterek esetében, amelyek az adott hely vagy régió adottságaira, kultúrájára, múltjára épülnek. Ilyenkor gyakorlatilag magára a helyre tekintünk egyfajta márkaként, és a helymárkázás gyakran eredetmegjelölés használatával történik. A szoros fizikai közelség miatt jobban magától értetődik az egymáshoz közeli cégek összetartása, elvégre azonos körülményekhez kell alkalmazkodniuk, a váratlan helyzetek (pl. környezeti hatások) minden tagot egyformán érintenek, és nagyon hasonló problémákkal szembesülnek (Grimbert, et al., 2023.).

Összegezve, mindenképpen előnyökhöz vezet, ha egy klaszter védjegyhasználattal bír, hiszen az összetartozás érzését kelti a klasztertagok és a külső szemlélők számára is, emellett segíthet felépíteni egy külön brandet, és a klaszteridentitás is erősebbé válik. Egy klaszter védjegye lehet egy külön név, szlogen, logó (embléma), és érdemes valamilyen jelmondatot is társítani hozzá, valamint utalhatnak a klaszter földrajzi (származási) helyére, esetleg konkrétan a végzett tevékenységre is, hogy minél inkább beazonosíthatóvá tegyék (Grimbert, et al., 2023.).

2 A BALATONI KÖR ÉS A BALATONBOR KLASZTER

2.1 Borturizmus Magyarországon

Magyarországon a bor már hosszú idő óta elengedhetetlen eleme a kultúránknak (Obermayer, et al., 2022.), de a borturizmus a 90-es években kezdett alakot öltetni, amikor elkezdtek foglalkozni a minőségi borok termelésével. Azóta ez az ágazat folyamatosan fejlődik. A törekvések célja, hogy egyre magasabb szintre emeljék a minőségi bortermelést, annak érdekében, hogy nagyobb szerepet tudjon betölteni a turizmusban. Magyarország olyan szempontból kedvező helyzetben van, hogy adottságai miatt alkalmas a borturizmusra, valamint az, hogy borvidékein eltérőek a földrajzi tényezők, viszonylag sokféle szőlőfajta termesztését teszi lehetővé, ami széles körű borkínálatot eredményez (Harsányi & Hlédik, 2020.). A magyar borfogyasztók döntő részben – 90%-ban - a magyar borokat választják a külföldiekkel szemben (Harsányi & Hlédik, 2017.), ráadásul a Bormarketing Műhely (2013.) kutatása alapján egyre többen érdeklődnek a tudatos, minőségi borfogyasztás iránt, ami szintén indokolja ennek az ágazatnak a fejlesztését.

A kutatások többsége szerint a magyar turisták a komplex élmények iránt érdeklődnek, s ebbe beletartozik a helyi ételek és borok fogyasztása – a jó bor általában hangsúlyos szempont az úti cél kiválasztása során. Az adott régiónak tehát érdemes odafigyelnie arra, hogy a turizmuson belül ezzel a területtel is kellőképpen foglalkozzanak és ezeket az elemeket is bevonják az igények minél teljesebb körű kielégítése érdekében. A helyzetet megfordítva is hasonlóképp kell cselekedni: a borászatoknak is ki kell találniuk plusz szolgáltatásokat; önmagában nem nyújt teljeskörű élményt, ha egyszerűen csak jó borral kínálják a hozzájuk érkezőket. Emiatt ajánlatos további szolgáltatásokkal is készülniük, ideértve akár külön az étkezési lehetőséget, vagy pedig a saját szálláshely kialakítását, amely nagy valószínűséggel jelentősen megnöveli a vendégélményt, és idővel még tovább is lehet fejleszteni (pl. wellness és egyéb szolgáltatásokkal). Ha a borászatnak korlátozottak a lehetőségei ezek megvalósítására, jó megoldás lehet az együttműködés olyan helyi szolgáltatókkal, akik a lehetséges kiegészítő szolgáltatások vonalán mozognak. Egymás ajánlásával vagy akár közös csomagajánlat kialakításával hosszú távú kollaboráció is létrejöhet, a felek kölcsönösen támaszkodhatnak egymásra (és egymás vendégforgalmára) (Harsányi & Hlédik, 2020.).

2.2 A Balaton régió borturizmusa és borászati hagyományai

A Balaton hosszú ideje a legkedveltebb turisztikai desztináció a turisták körében: a belföldi utazások mintegy negyede ide irányul, de a külföldi turisták is nagy arányban utaznak ebbe a térségbe¹. A régiót egyfajta „komplex entitásként” lehet leírni (Varjú , et al., 2023.), hiszen rendkívül összetett, változatos programkínálattal rendelkezik, jelentős a borkultúrája, a gasztronómiai hálózata, valamint a vízparton töltött idő mellett kulturális- és aktívprogramokban is bővelkedik.

Magyarország 22 borvidékéből 6 a Balaton borrégióban található, melyek a Badacsonyi, a Balaton-felvidéki, a Balatonfüred-Csopaki, a Balatonboglári, a Somlói (régebbi nevén Nagy-Somlói), valamint a Zalai borvidék². A déli parton elhelyezkedő Balatonboglári és a Balatontól nyugatra fekvő Zalai borvidéket leszámítva mind a tó északi partján helyezkednek el. A régió komoly borászati hagyományokkal rendelkezik: a borkészítés több mint 2000 évre nyúlik vissza ezen a vidéken, és a balatoni borok már a 18-19. században is ismertek voltak (Máté, et al., 2017.). Az itteni borvidékek talajadottságai meglehetősen változatosak, néhol vulkanikus, néhol pedig erdőtalajjal találkozhatunk³, de összességében elmondható, hogy a Balaton kedvező klímát teremt a szőlőtermesztéshez, és a borrégióban a fehérbort adó szőlő dominál. A maga 31%-ával a déli parton húzódó Balatonboglári borvidéken a legmagasabb a vörösbor-szőlő aránya⁴. A régióban a 21%-ot kitevő olaszrizling a leggyakrabban előforduló szőlőfajta, melyet a szürkebarát követ 5%-kal (Pallás, 2018.), de az egyes borvidékeknek megvannak a helyi különlegességeik, mint a badacsonyi borvidékre jellemző kéknyelű, vagy a somlói juhfark⁵.

¹ https://mtu.gov.hu/dokumentumok/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia.pdf

² <https://bor.hu/borregiok/balaton-borregio>

³ https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/moborvid_14.pdf

⁴ <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szoloultetvenyek/2020/index.html>

⁵ <https://borbazis.hu/magyarorszag-borvidekei/>



2. ábra: A Balaton borrhéio borvidékei (bor.hu)

A hazai borturizmus feljövőben van, de még nem fejlődött ki teljes mértékben. Többek között ennek tudható be, hogy a magyar utazók inkább az ismertebb borvidékeket preferálják. A „rutinosabb” borturisták ugyan nyitottabbak a kevésbé ismertek iránt, döntően náluk is inkább a nagyobb hírnévvel bíró borvidékek állnak az első helyeken, s ide tartozik a Balaton-felvidék is (azon belül is leginkább a badacsonyi borvidék örvend népszerűségnek). A nem kimondottan borfogyasztás céljából érkező látogatók (vagy „kezdő” borturisták) miatt fontosak a környékbéli látnivalók a hely vonzónak tételében (Harsányi & Hlédik, 2020.), amelyek a Balaton körül abszolút fellelhetők. Mindemellett a Balaton környéki borászatok többnyire képesek megadni a minőségi bor nyújtotta élményt, és ebben az is szerepet játszik, hogy képesek összefogni és bizonyos helyzetekben egy csapatként működnek a versenytársaikkal (Obermayer, et al., 2022.). A jó balatoni bor sok embert odavonz a térségbe, növeli az odalátogató turisták számát, ami több szálláshelyet és egyéb szolgáltatásokat von maga után. A borturizmus iránti növekvő igény adhatja tehát a további szolgáltatások kialakításának alapját (Varjú, et al., 2023.).

2.3 A Balatoni Kör bemutatása és tevékenységei

A Balatoni Kör indulása közvetve a Badacsonyhoz kötődik, ugyanis lényegében a 2012-ben alakult Badacsonyi Kört alakították át régiós szintű összefogássá. A Badacsonyi Kör négy borászat részvételével jött létre, akik közös bor készítésével is próbálkoztak⁶ ⁷, de az

⁶ <https://vinoport.hu/aktualis/felelosek-vagyunk-borvidekunk-jovojeert/1710>

⁷ <https://borravallo.hu/negyes-szuret-badacsonyban/>

együttműködés végül nem hozta meg a várt eredményt. A nagyobb siker reményében kibővítették a kört, amelyben nagy szerepe volt a Badacsonyi Kört alkotó borászok egyikének, aki jelentős kapcsolatrendszerrel rendelkezett (Kucsera & Mike, 2020.).

A Balatoni Kör így 2014 márciusában alakult meg, akkor még 20 taggal, s az egyesületet kezdetben kizárólag borászatok és éttermek tulajdonosai alkották⁸. Alapvető céljuk az volt, hogy a helyi értékeket alapul véve népszerűsítsék a térséget, és ne csak nyáron, hanem a többi évszakban is minél többen látogassanak el a Balatonhoz. A 365 napos „szezont” megteremtéséhez viszont egész évben nyitva tartó vendéglátóhelyekre van szükség, amelyet a tagok legtöbbször be is vállalt.

Az egyesület nevéhez többféle esemény és projekt fűződik, amelyek közül a legjelentősebbek a következők:

Egy évvel a megalakulásuk után, 2015-ben rendezték meg először az „Év strandétele” versenyt, melynek célja a strandételek megújítása és színvonalasabbá tétele volt. A verseny során azokat az ételeket keresik, amelyek a megszokott strandételeknél különlegesebbek és helyi alapanyagokat tartalmaznak, mindezt elérhető áron megvalósítva. Ugyanezen évben hozták létre a BalatonBort, amelyet azóta is minden évben több pincészet is palackoz^{8 9}.

2018-ban mutatták be a marketing céllal létrehozott „Kóstold körbe” kiadványt, amely a környékbeli vendéglátóhelyeket és turisztikai attrakciókat ajánlja (Mókusné, 2021.). A legutóbbi, 2023/24-es kiadványban helyet kaptak olyan helyek is, amelyek ugyan nem tartoznak a Balatoni Körhöz, de a tagok ajánlásával kerültek be, ezzel pedig még inkább értelmet nyer a borítón szereplő „#egymástajánljuk” felirat¹⁰. A kiadványon kívül a „Kóstold körbe” résztvevői eseményeket is szerveznek, melyek során az éttermek és borászatok kitelepülnek egy adott helyszínre, ahol egyben valamilyen kulturális program is zajlik¹¹.

A 2023 tavaszán bemutatott „Gyertek át hozzánk” néven futó programsorozatukat a nyári hónapokon kívül rendezik. Ennek során több Balatoni Kör tag összefog, közösen összeállítanak egy ételeket és italokat - köztük BalatonBort - egyaránt tartalmazó egyedi menüsört, amelyet a

⁸ <https://balatonikor.hu/hir/10-eves-a-balatoni-kor/>

⁹ <https://balatonikor.hu/ev-strandetele/>

¹⁰ <https://turizmus.com/desztnaciok/a-balatoni-kor-tagjainak-kedvencei-is-szerepelnek-a-kostold-korbe-kiadvanyban-1187216>

¹¹ <https://balatonikor.hu/kostold-korbe/>

program „házigazdájának” vendéglátóegységében lehet elfogyasztani¹². Ez szintén segít abban, hogy a vendégek megismerjék a többi vendéglátóhely kínálatát is, mindemellett pedig csapatépítő jelleggel is bír a tagok között, hiszen szorosabbá válik a résztvevő felek kapcsolata. Az esemény során a Balatoni Kör együttműködik a környékbeli oktatási intézményekkel és lehetőséget adnak néhány szakács tanulónak besegíteni a menü elkészítésében¹³.

Az egyesület a Körön kívül is igyekszik kapcsolatot építeni és együttműködésekre lépni, erre példaként szolgál a Gasztrokomp, amely a Bahart-tal összedolgozva 2023 áprilisában indult útjára első alkalommal. Az érdeklődők a Balatonon hajózva több tag vendégszeretetét (és fogásait) élvezhették egyszerre^{14 15}. Érdekességgént megjegyezném, hogy maga a Kör is egy hajóról indult, a Balaton közepén alapították, ezzel is azt jelképezve, hogy az északi és déli part összefogására épült az együttműködés.

A tagok száma az elmúlt 10 évben jelentősen megnőtt, jelenleg (2024 tavaszán) 62 tagja van a Balatoni Körnek, akik mindannyian elkötelezettek a szezon kibővítése iránt, és azt az elvet vallják, hogy a Balaton régió egész évben értéket képvisel, amely értékeket a nyári főszezonon kívül lehet még inkább megismerni. Annak érdekében, hogy az összefogást a teljes Balaton régióra kiterjesszék, ma már azok a helyek is taggá válhatnak, amelyek nem a közvetlenül vízparti településeken találhatók. A tagokat 5 fő kategóriába sorolhatjuk: megkülönböztetünk borászatokat, éttermeket, rendezvényhelyszíneket, szálláshelyeket és egyéb látnivalókat (pl. Kőröshegyi Levendulás)^{16 17}. A tagok sokrétűségének köszönhetően a Kör képes megteremteni a turisták által elvárt komplex élményt, hiszen már az induláskor sem csak a borászatokra gondoltak, hanem bevontak éttermeket is, az évek során pedig a tagok listája még inkább kibővült és helyet kaptak egyéb szolgáltatók is (Harsányi & Hlédik, 2020.).

¹² <https://balatonikor.hu/gyertek-at-hozzank/>

¹³ <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/gyertek-at-hozzank-uj-gasztrosorozattal-rukkol-elo-a-balatoni-kor--1185614>

¹⁴ <https://balatonikor.hu/gasztrokomp/>

¹⁵ <https://likebalaton.hu/telepules/tihany/hireink/balatoni-vendeglatok-mutattak-be-sikeruk-titkat-a-gasztrokompon-276674/>

¹⁶ <https://balatonikor.hu/hir/10-eves-a-balatoni-kor/>

¹⁷ <https://balatonikor.hu/hir/balatoni-kor-bemutatasa/>

2.4 A BalatonBor bemutatása és létrejöttének célja

A Balatoni Kör által 2015-ben életre hívott BalatonBor 2016 tavaszán került először forgalomba. A BalatonBor létrehozásával tulajdonképpen egy olyan „alapbort” akartak létrehozni, amely kollektíven a teljes Balaton régióban, az északi és a déli parton is elérhető. Mivel a tó körül több borvidék is van (közvetlenül a Balaton körül 4), a köztük lévő különbségek miatt általánosságban véve balatoni terméket nem tudtak előállítani a borászok. Ennek áthidalására a Balatoni Körrel szerettek volna egy olyan megoldást találni, melynek keretein belül már készíthetnek közös terméket az eltérő borvidékekhez tartozó balatoni pincészetek (Kucsera & Mike, 2020.).

A BalatonBor egy alulról szerveződő projekt, amelyet a Balatoni Kör és a Rizling Generáció közösen valósított meg. Legnagyobb különlegessége, hogy megjelenése előtt nem létezett más régiós bormárka Magyarországon¹⁶ (Obermayer, et al., 2019.). Minden borászat olaszrizlingből készíti, amely egyébként is nagy arányban terem a vidéken, s ezzel magát a fajtát is népszerűsíteni szeretnék, illetve bebizonyítani, hogy megfelelő tudással ebből is ki lehet hozni jó, közkedvelt bort¹⁸. A BalatonBor általános leírásában a következő jellemzők olvashatók: „jó ivású, ugyanakkor tartalmaz balatoni bor, elsősorban a gasztronómia és a régiós értékesítés számára”¹⁹, tehát elsősorban helyben, a Balaton régióban szeretnék forgalmazni. A bor megalkotásánál az egységességen volt a hangsúly, bármelyik pincészet is palackozza, minden palack ugyanazt a minőséget kell, hogy szolgáltatassa, s ennek biztosítása érdekében az elvárt jegyeket külön feltételrendszer szabja meg²⁰. Az egységes stílus bizalmat kelthet a fogyasztókban, tudni fogják, hogy milyen minőségre és színvonalra számíthatnak a többi pincészetnél is. Így közvetetten valóban „egymást ajánlják” a borászatok, hiszen a márka iránti bizalmuk miatt az emberek nagyobb valószínűséggel mernek kipróbálni számukra ismeretlen balatoni borászatokat. A BalatonBort termelők eredetileg úgy tervezték, közösen fogják palackozni termékeiket, de mivel ehhez nem voltak meg a megfelelő feltételek, ezt elvetették, és az egyszerűbb megoldás érdekében minden résztvevő saját maga oldja meg a palackozást. Hogy a tagok egyenrangúan vehessenek részt a projektben, szabályozták az előállítható

¹⁸, ²¹ <https://balatonikor.hu/hir/balatonbor-tiszta-nyar/>

¹⁹ <https://www.boraszportal.hu/borlexikon/b-balatonbor-250>

²⁰ <https://balatonikor.hu/balatonbor/>

menyiséget is: minden egyes pincészet minimum 700 palack BalatonBort kell, hogy előállítson évente, ugyanakkor a szám nem haladhatja meg a 7000-et (Kucsera & Mike, 2020.).

Ahhoz, hogy a BalatonBor brand fennmaradjon és erősödjön, szintenként, piramisszerűen kell felépíteni²¹. Összesen 3 szintet terveznek, ebből jelenleg 2 létezik a Balatoni Kör által szervezett formában: a piramis alapjául szolgál a BalatonBor, amely eleve az „alapbor” koncepcióra épült, efölött pedig a HegyBor helyezkedik el. A HegyBor magasabb minőséget képvisel, és szintén olaszrizling alapú, de már jobban fókuszál a hegyek sajátos ismérveire, több lehetőséget ad arra a borászatoknak, hogy a termőterületük sajátosságaira, egyedi jegyeire helyezték a hangsúlyt. A legfelső szintet, a piramis „csúcsát” a „szuper prémium” kategóriába tartozó dűlős borok alkotnák, amelyek már az adott hegyen belüli dűlők jellegzetességeire éleződnek ki (Kucsera & Mike, 2020.).

A BalatonBor eggyel továbbfejlesztett változatából, a HegyBorból 2018-ban jelentek meg a piacon az első palackok. Az erre vonatkozó előírások már valamivel szigorúbbak, például több a megkötés az eljárást illetően, de az alapszabályok közösek a BalatonBoréval (Kucsera & Mike, 2020.). Mivel itt már magasabb minőségnek kell megfelelni, jellemzően a HegyBort kevesebben állítják elő, mint a BalatonBort. Míg a BalatonBort évente nagyságrendileg körülbelül 20 pincészet palackozza, HegyBort nagyjából feleannyien termelhetnek^{22 23}.

2.5 A védjegy szerepe a BalatonBor klaszterben

Az összefogás kritériumai közé tartozik, hogy minden üveg BalatonBornak ugyanúgy kell kinéznie²⁴. A dizájnban az évek során történtek változtatások, mire elnyerte mai megjelenési formáját, viszont egyes jegyek már a kezdetek óta jelen vannak. Mindig is odafigyeltek például arra, hogy a közösségi márkára utaló BalatonBor felirat alatt megjelenjen az adott borászat neve is, hogy egyértelműen behatárolható legyen, ki a termelő. Színvilágában már korábban is a kék-fehér szín dominált, a logóban megtalálható sárga színnel keverve, és a palackok zárása is pincészettől függetlenül azonos volt.

A BalatonBorok a legutolsó dizájn szerint egységes palackokban kaphatók, melynek kék és fehér címkéjében egy – a Balatonra utaló – hullámvonal van, ezzel kellőképpen autentikus

^{22, 24} <https://balatonikor.hu/hir/10-eves-a-balatoni-kor/>

²³ <https://balatonikor.hu/hegybor/>

hatást keltve. A címkén a BalatonBor (és egyben a Balatoni Kör) logója van a középpontban, közvetlenül alatta pedig a termelő pincészet neve található, mögötte annak saját emblémájával. Az egyforma kinézetű palackok garanciaként, megerősítésként szolgálnak arra, hogy a benne lévő bor is azonos minőséget képvisel, attól függetlenül, hogy éppen melyik termelőtől származik. A BalatonBor-nál tehát minden szempontból az egységesség volt az elsődleges szempont, „kívül-belül” egyforma borokat akartak megteremteni.

A BalatonBor mint márkanév konkrétan utal az előállított termékre, ráadásul annak köszönhetően, hogy a Balaton elnevezés nem állt jogszabályi védelem alatt (Kucsera & Mike, 2020.), annak felhasználása sem ütközött akadályba. Azáltal, hogy a névben szerepel a Balaton szó, egyértelműen lehatárolja a régiót is, ahonnan a termék származik, és afféle „helymárkaként” is funkcionál, hiszen a teljes Balaton régiónak is hírért viszi.

A HegyBor esetében annak logikáján, hogy a boroknál is a sajátos jegyeken volt a hangsúly, a palackok kinézetének is nagyobb szabadságot adtak. Csupán annyi a megkötés, hogy a logó és a zárás legyen egyforma, ezt leszámítva minden borászat használhatja a saját stílusához illő formatervezési jegyeket²⁵.

Bár nem kizárólag a BalatonBor-t érinti, fontos kiemelni, hogy a Balatoni Kör egyesületnek vannak szlogenjei, amelyek a kiadványaikon is szerepelnek. Az „#egészévbenBalaton” és az „#egymástajánljuk” összefoglalja az egyesület alapvető célját, és utal a tagok közötti összetartó erőre is.



3. ábra: BalatonBor címkék pincészetekre igazítva (Balatoni Kör)

²⁵ <https://balatonikor.hu/hegybor/>

3 KUTATÁS

3.1 Kutatási módszerek bemutatása

Dolgozatom kutatási részében részletesebb betekintést kívánok nyújtani abba, hogy pontosan hogyan is épül fel és hogyan működik a BalatonBor klaszter, mik az erősségei, milyen területeken sikeres leginkább az együttműködés, melyek a projektbe becsatlakozó borászatok legfőbb motivációi, illetve, hogy mennyire figyelhetőek meg benne a klaszterekre jellemző tipikus vonások.

A kutatás során két fő módszert alkalmaztam a szükséges információk megszerzéséhez: kérdőíves adatgyűjtést végeztem, valamint interjút készítettem.

A kérdőívet azon borászatok között küldtem ki, akik a bormárka 2015-ös elindulása óta legalább egy alkalommal palackoztak BalatonBort (a résztvevő borászatok összesített listája megtalálható a Balatoni Kör hivatalos weboldalan). A kérdések leginkább a projektbe való becsatlakozás motivációit és az együttműködéssel járó előnyöket, illetve a borászatok közötti tudás- és tapasztalatcserét hivatottak felderíteni, néhány nyílt kérdés és válaszlehetőség keretein belül pedig a borászoknak lehetőségük volt kifejezni személyes véleményüket a klaszterrel kapcsolatban.

Az interjút a BalatonBor projektvezetőjével, Dobosi Győzővel készítettem, hogy első kézből nyerjek információt a klaszter stratégiai céljairól, szervezeti felépítéséről, valamint a projekthez kapcsolódó aktuális kihívásokról és jövőbeli terveikről.

A két kutatási módszer hozzájárult, hogy átfogó képet kaphassak a BalatonBor projektről. Az interjú során megszerzett információk alapján kvalitatív, a kérdőív kielemezése során pedig kvantitatív elemzést alkalmaztam, valamint részben a kutatás során kapott, részben pedig az elméleti háttérből származó adatokat elhelyeztem Porter gyémánt-modelljében, hogy ezáltal áttekinthetőbbé váljon a klaszter működése.

3.2 Interjú Dobosi Győzővel a BalatonBor régiós bormárkáról

Kutatásomhoz elkészített interjúm a strukturált interjú elvei szerint épült fel (Majoros, 2004.). Az interjú során komplex kérdésekre kerestem a válaszokat, a kapott információk segítségével szerettem volna feltárni a klaszter teljeskörű koncepcióját és működését, ezért több különböző kérdéskört érintettem a beszélgetés során, melyekre hosszabb, részletesen kifejtett válaszokat vártam. Az érinteni kívánt témák és kérdések előzetesen meghatározásra kerültek, a kérdések

listája azonban az interjú elkészítése közben vált teljessé, igazodva az interjú közben felmerülő egyéb területekhez.

3.2.1 A BalatonBor felépítése

A BalatonBor a Balatoni Kör egyesület mellett a Rizling Generációhoz (egy Balatonfüred-Csopaki borvidéki borászatokból álló egyesülethez) köthető, ők találták ki a koncepciót, a háromszintű rendszert, amely „Vinea Balaton” néven fut. Lényege, hogy nem egy teljesen új terméket kezdtek a nulláról építeni, hanem egy meglévő, jó, megbízható minőségű termékből csináltak régiós terméket, ami a régióban jól ismert, jó minőségben termelhető szőlőfajtából készül. Mivel a Balaton borrhíóban a borvidékek döntő többségében az olaszrizling a legnagyobb arányban előforduló telepített szőlőfajta, erre esett a választás.

A projektben résztvevők mindig egy szervezett kóstoló alkalmával közösen választják ki, hogy az adott évben a nevezők közül kik palackozhatják a terméket. Ahhoz, hogy teljesen objektív döntés szülessen, a bírálat egy vakkóstoló keretében történik, vagyis a borászok nem látják a borok címkéit és nem tudják beazonosítani a termelőket. Ezzel a módszerrel tehát elkerülük a kapcsolati alapon vagy hírnév alapján való bekerülést, és kizárólag a bor minőségére fókuszálnak a kóstolás során.

Szintén az objektív véleményezést erősíti, hogy a nevezőknek nem muszáj Balatoni Kör vagy Rizling Generáció tagsággal bírniuk, és a tagság nem is jár semmiféle előnnyel a borbírálat során. A márkába való becsatlakozás lehetősége fennáll az egyesületeken kívüli borászatok számára is, nyitottak a „külsősök” felé. Ez pozitívumnak könyvelhető el, hiszen ahhoz, hogy a termék ténylegesen jelen legyen a régióban, minden balatoni borászatnak meg kell adni az esélyt a részvételre, és előfordulhat, hogy pont a BalatonBorba való becsatlakozás fogja megteremteni azokat a feltételeket a borászatok számára, amelyek lehetővé teszik, hogy a Balatoni Kör egyesület tagjává váljanak (pl. ha megnövekszik a hely forgalma, az egyesület tagjaihoz hasonlóan már fogja tudni vállalni a kibővített nyitvatartást).

Ha összesíteni szeretnénk, hogy a BalatonBor indulása óta hány borászat vett részt minimum egyszer az együttműködésben, a Balatoni Kör honlapja alapján 49 borászat nevét találhatjuk meg, illetve, bár a listában nem szerepel, a balatonboglári borvidéken található Androsics Birtok is palackozott már BalatonBort, így velük együtt eddig jelenleg 50 borászatnál tart a projekt (megj.: bár a honlapon 53 név van, néhány borászat a korábbi és a jelenlegi nevén is szerepel a listán). Dobosi Győző adatai szerint az eddig megtermelt BalatonBorok száma már elérte az egymillió palackot.

3.2.2 Védjegy és dizájn

Célok, megkötések

A közös dizájn gondolatát az összefogás résztvevői elsősorban azért tartották fontosnak, mert a régió nagy területet foglal magában, vagyis a borászatok területileg tagoltan helyezkednek el. Emiatt különösen nagy jelentősége van az egységes stílusnak, mivel a tagoltság ellenére is kimutatja a borászok összetartó erejét, valamint ennek köszönhetően a látogatók, bármely borvidéken járnak éppen a régióon belül, könnyebben be tudják azonosítani a terméket. Az interjú során elhangzott a „garancia” kulcsszó is: Dobosi Győző kiemelte, hogy a közös címkével egyfajta garanciát szeretnének nyújtani arra, hogy a BalatonBor dizájnát viselő borok mind egy-egy megfizethető árú, korrekt minőségű olaszrizlinget jelölnek.

A teljes egységesség biztosítása érdekében a dizájnnal kapcsolatos beszerzést központilag oldják meg. A (borászatokra igazított) címkék egy grafikustól származnak, majd az elkészültük után minden címkét ugyanazon nyomdában nyomtatnak. A BalatonBorra jellemző, logóval ellátott sárga-türkiz csavarzárakat szintén mind ugyanonnan helyről szerzik be. Így érik el, hogy külsőre és minőségre is minden egyforma legyen a palackokon.

Az alapkategóriát képviselő BalatonBortól felfelé haladva a magasabb kategóriás HegyBor kinézeténél kevesebb megkötés van. Mindenképpen helyet kell kapnia rajta a HegyBor logójának, amely formára azonos a BalatonBoréval, viszont sárga színű. A csavarzár itt is közös, illetve a HegyBor termékek üvegei színre és típusra meg kell, hogy egyezzenek. Ezeket leszámítva a címke és a dizájn lehet saját, mivel itt már maga a bor is jobban kiéleződik a hegyek fekvésének és talajának köszönhető egyedi jegyekre. (A dizájnnal kapcsolatos nagyobb szabadsággal ellentétesen egyébként a termőterület itt lényegesen lehatároltabb, egy lista tartalmazza, hogy pontosan mely hegyekről származhat a szőlő, amelyből HegyBor készülhet.)

A védjegy részletes bemutatása

Az interjú során részletes magyarázatot kaptam a BalatonBor logójának jelentésére: a hat kis kör a borrégió hat borvidékének összefogását jelzi, s ezt egy szőlőfürt alakba rendezték (az elrendezés emellett a márka piramisszerű felépítésére is emlékeztet). Az alul elhelyezkedő három türkizkék („Balaton színű”) pötty a Balatonra utal, és ezek pont olyan vonalban helyezkednek el, mint ahogy a Balaton látható a térképen, a három sárga pötty pedig a napsugarakat szimbolizálja. A BalatonBor címkéjében további „balatonos” utalások is megtalálhatók, mint a címke fehér és kék része közötti hullámvonal, illetve az egész címke „B” betűt formázó alakja.

A védjegy kialakításának tehát elsősorban marketing célja volt, nem kimondottan a saját közösségüket akarták erősebbé tenni vele, hanem inkább jól megjegyezhetővé szerették volna tenni a terméket. A borászok meglátása szerint a közös brandhez hozzátartozik az egységes megjelenés, és tapasztalataik alapján ez jót is tett a BalatonBor hírnevének. Ennek ellenére azonban már olyan visszajelzés is érte őket, miszerint emiatt „elvész az egyéniség”.



4. ábra: A BalatonBor jelenlegi dizájnya az egységes csavarzárral együtt (Balatoni Kör)

3.2.3 A BalatonBor projektből származó előnyök, célkitűzések

Hogy miért is érdemes beszállni a BalatonBor bormárkába, Dobosi Győző röviden azzal indokolta, hogy ezzel a borászatok egy olyan hozzáértő szakmai közösség tagjaivá válhatnak, amely hozzájárul a fejlődésükhöz is, mégpedig olyan módon, hogy visszajelzést kapnak egymástól a termékeikre vonatkozóan (ehhez viszont nyitottnak kell lenniük más szakmabeliek véleményére). Emellett a csatlakozásnak köszönhetően a borászat új értékesítési csatornákhöz juthat, kapcsolatokat építhet, valamint tapasztalatot cserélhet a többi résztvevővel.

Pontosan az előbbi okok miatt a kisebb, kevésbé ismertnek számító borászatoknak is megéri beszállni a brand mögé, ez egy jó lehetőség nekik a hírnevük kiterjesztésére, és számukra már egy kisebb piaci növekedés is jelentős lehet. A kisebb borászatok vezetői ugyanúgy részt vesznek a közös ügyek eldöntésében, viszont – logikusan – valamivel nagyobb szerephez jutnak

a nagyobb és ismertebb pincészetek, mivel ők tapasztaltabbak a stratégiai, értékesítési és marketing jellegű kérdésekben, jobban képben vannak a piaci viszonyokkal, így ötleteik jobban szolgálhatják az előrehaladást.

Az együttműködésnek egyéb, megjegyzésre érdemes pozitív velejárói is vannak, mindenekelőtt jelentősen fejlődött a közös, régiós szintű gondolkodás. Kezdetben nem volt cél a közösségépítés, de mára már hangsúlyt fektetnek a kapcsolatok ápolására, a termelőknek számos alkalmuk nyílik személyesen találkozni és beszélgetni, ezért aztán külön workshop-jellegű események szervezését nem is tartják indokoltnak, az egymástól való tanulás enélkül is jelen van. A közös programok alkalmával jut idő a tapasztalatcserére, sok közös kóstolót szerveznek például, amelyek során a borászok képet kaphatnak a környékbeli borokról, valamint megtanulhatják objektíven megítélni saját borukat. A termelést érintő témákon felül üzleti téren is sokat tanulnak egymástól.

Miután a találkozóknak köszönhetően szorosabb kapcsolat alakult ki a borászok között, több, klaszteren belüli együttműködés is útjára indult: jellemző, hogy néhányan összefognak és közösen használnak egy-egy gépet; jelenleg is van egy olyan terv, hogy néhány, egymáshoz földrajzilag közel elhelyezkedő borászat közös kombájnt vásárol. Egy másik nagyobb beruházási terv egy közös raktárhelyiség létesítése, amelyet valószínűleg kevés borászat tudna csak saját részre fenntartani, így jóval gazdaságosabb megoldás többen összefogni és megvalósítani ezt.

Ugyan nem konkrétan a BalatonBor projekthez, hanem inkább az azt megalkotó egyesülethez köthető, de fontos kiemelni, hogy a Balatoni Kör nevével fonódik egybe az egész éves Balaton gondolata, ők álltak elő elsőként a nyári szezon kibővítésével, és azóta is sokat tesznek ennek megvalósításáért. A Balatoni Kör és a BalatonBor elindulása óta a borászatok és a vendéglátóhelyek forgalma megnőtt, azonban bizonyítottan nem mutatható ki, hogy ez az együttműködésnek köszönhető.

3.2.4 A Pannon Egyetem és a BalatonBor kapcsolata

A klaszterben nemcsak borászatok között folyik az együttműködés, hanem más intézmények is jelen vannak. A BalatonBor kapcsolatban áll egy oktatási intézménnyel, a Pannon Egyetemmel, mióta a terméket 2021-ben az egyetem hivatalos borává tették. Korábban az egyetem saját termelésű borral rendelkezett, de ez időközben változott, így kölcsönös előnyöket hozó együttműködéshez folyamodtak. A partnerség nem volt alaptalan, az egyetem pártoló tagja a Balatoni Kör egyesületnek. A hivatalos bor kiválasztásakor olyan megoldást kerestek, hogy ne

legyenek részrehajlóak, így a BalatonBorra esett a választás, amely nem csak egyetlen bortermelőhöz köthető. Minden évben az öt-hat legjobban sikerült bort viszik az egyetemre, majd a szenátus választja ki, melyik viselheti az egyetem hivatalos bora címet, és ebből általában 5-600 palackkal vásárolnak is, amelyek aztán az egyetem PR eszközeként szolgálnak rendezvényeiken.

Az együttműködés a kutatási területen is megmutatkozik. Bár kimondottan a BalatonBorral kapcsolatban még nem végeztek kutatást, sokat foglalkoznak a négyévszakos Balaton témájával, és szoros a kapcsolat a BaTuKi-val (Balatoni Turisztikai Kutatóintézet). Tervben volt egy applikáció kifejlesztése a Balatoni Kör (és ezáltal a BalatonBor) számára, viszont ez egyelőre nem valósult meg.

A partnerség eredményeképp több helyen is lehetőségük van a hallgatóknak szakmai gyakorlatuk teljesítésére, Dobosi Győző úgy nyilatkozott, ezt a vonalat érdemes lenne a jövőben jobban kiépíteni, mert jó lehetőségeket tartogat.

3.2.5 Működés, munkamegosztás, jövőbeli tervek

A klaszter működése és a fair trade-elv

A klaszter működésére vonatkozó kérdéseim során megtudtam, hogy a legtöbb működtetéssel és szervezéssel kapcsolatos feladatot (mint beszerzés, kommunikáció, munkaszervezés, találkozók megszervezése) szintén a borászok látják el, az ő munkájukat segíti a Balatoni Kör titkára, valamint Kardos Gábor (a Balatoni Kör alapítója) megbízási alapon vesz részt a projektben. A szervezet működtetése a Balatoni Kör és a Rizling Generáció finanszírozásából történik, és a szervezet kibővítéséhez, más megbízottak alkalmazásához jelenleg nem állnak rendelkezésre a szükséges anyagi források.

A BalatonBor brandbe való becsatlakozás egyébként néhány helyütt valamivel nagyobb munkaerő-igényt hozott magával, viszont ezek az információk a projekt felelősei előtt sem hivatalosak, ugyanis ezt nem tudják konkrétan rábizonyítani a BalatonBorra.

A klaszter egyik fontos elve, hogy a borászok nemcsak saját, hanem más termelőktől vásárolt olaszrizling szőlőből is készíthetnek BalatonBort, ezzel pedig a fair trade-alapú működést hivatottak képviselni. A szőlőt csak rögzített áron, a piaci ár felett lehet megvásárolni, így be tudnak vonni olyan területeket is, amelyek eddig nem tudtak korrekt áron szőlőt eladni, és segítik a kistermelők megélhetését, akik egymaguk kevésbé tudnának kiemelkedni.

Ezzel az elvvel a régiós termék hozzájárul a szőlő-túltermelés csökkentéséhez – amely, mint kiderült, az országban és a Balatonnál is jelentősnek mondható napjainkban –, és a résztvevő pincészetek is jól járnak vele, mert így több energiájuk juthat a magasabb minőségű HegyBorhoz és a DülőBorhoz való szőlő megtermelésére.

A BalatonBor termékek ára nincs fix szabályhoz kötve, viszont egy árkategórián, egy ársávon belül mozog, amely nagyjából 1800 és 2500 Ft között van. Attól függően, hogy mennyire ismert borászatról van szó, az ár közelíthet az alsó határhoz, vagy elérheti a felsőt.

Jövőbeli tervek és kihívások

A BalatonBor klaszter tagjainak célja, hogy olyan szinten növeljék a megtermelt bormennyiséget, hogy minél több helyen jelen legyen a termékük. Szeretnék lefedni a teljes Balaton régiót, rövid távon azt kívánják elérni, hogy a balatoni vendéglátóegységekben, jellegüktől függetlenül (vagyis büfékben, éttermekben stb. egyaránt) mindenütt kapható legyen a BalatonBor és a HegyBor legalább egy-két fajtája. A cél elérését segíti, hogy nemrégiben nyertek egy pályázatot, amelynek köszönhetően pohárpromóciók segítségével igyekeznek eljuttatni termékeiket minél több vendéglátóhelyre.

Középtávon tervben van a külföldi piacra való tervezés, a BalatonBor közös exportálása akár nagyobb mennyiségben, azonban a márka még szinte egyáltalán nem ismert nemzetközi szinten, így egyelőre ebbe nem fektetnek nagyobb energiát, amíg a Balaton régiót sem sikerült teljesen lefedni. Egy másik terv még a fiatalabb korosztály nagyobb bevonása a kulturált borfogyasztásba és a termék elterjesztése az ő körükben is.

Szintén egy későbbi terv a már működő dülős bor kategória nagyobb szervezése, viszont ezt a klaszter nem feltétlenül tekinti saját feladatának, így valószínűsíthetően nem egyesületi szinten fogják szabályozni

A BalatonBor termékek terjesztése során gyakran azzal a kihívással szembesülnek a borászok, hogy a vendéglátóhelyek tulajdonosai nem jártasak a borok terén, ezért nem szeretnék elég anyagi forrást szánni arra, hogy BalatonBor-értékesítőhellyé váljanak és inkább az olcsóbb kategóriás borokat veszik meg. Ennek áthidalására a projekt részét képezi az olyan anyagok összeállítása, amelyek áttekintést adnak a BalatonBorról, és ezekből mind a vendéglátósok, mind pedig a fogyasztók tudnak tanulni.

Szó került arról is, hogy a termék jelenleg csak nagyon alacsony számban van jelen a nagyáruházakban (mindössze két borászat BalatonBorával találkozhatunk olykor a polcokon),

és ezt a továbbiakban sem – vagy legfeljebb kisebb mértékben – tervezik bővíteni, nem erre az értékesítési csatornára kívánnak építeni a márka jelenlegi képének megőrzése érdekében.

A BalatonBorhoz hasonló bormárkák

A BalatonBor régiós bormárkán kívül van néhány hasonló koncepcióra épülő kezdeményezés Magyarországon, ilyen például a villányi RedY, vagy a PH érték, amelyet a pannonhalmi borászok készítenek, s a házastítás alapját a rajnai rizling adja.

Néhány jelentős különbség van viszont ezek és a BalatonBor közösségi bormárka között, mégpedig, hogy míg a többiek egy-egy borvidékre, addig a balatoni borászok egy teljes borrégióra építenek. A szabályaik is szigorúbbak valamivel, a bor kizárólag olaszrizlingből készülhet, és nem engedik más fajtával házastítani, tehát a BalatonBor ilyen szempontból is egyedi összefogásnak tekinthető itthon.

3.3 „A BalatonBor mint régiós bormárka” – kérdőív elemzés

3.3.1 A kérdőív felépítése és válaszadókhoz való eljuttatása

Kérdőívemmel mindazon pincészeteket kerestem meg, akik a BalatonBor fennállása óta legalább egy alkalommal, bármely évben palackoztak BalatonBort. A weboldalon szereplő listát az Androsics Birtokkal kiegészítve végül 50 borászatnak küldtem el a kérdőívet, ebből 18-an töltötték ki, ami 36%-os válaszadási arányt jelent.

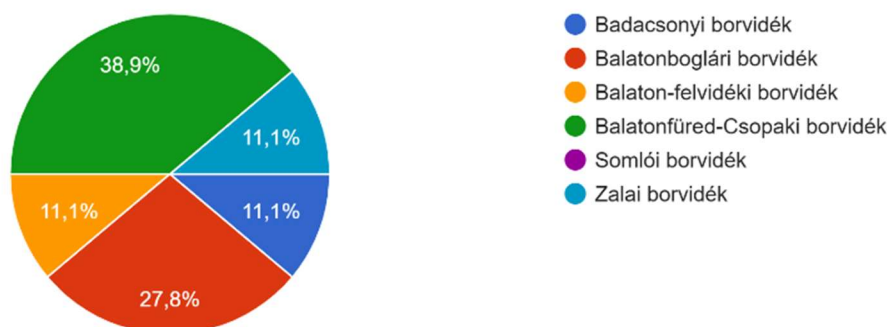
A kérdőívben nagyrészt zárt és skálázott kérdések szerepeltek, valamint megtalálható volt benne egy nyílt kérdés is, melynek megválaszolása nem volt kötelező, csak egyfajta lehetőségként szolgált a további, említésre méltó információk közléséhez. A zárt kérdéseket a szabadabb véleménykifejtés támogatása érdekében kiegészítettem „egyéb” válaszlehetőséggel is, és a legtöbbször egyszerre több válasz volt jelölhető.

A kérdőív kitöltése anonim módon zajlott, ez lehetőséget biztosított arra, hogy a borászatok nyíltan megosszák tapasztalataikat és véleményüket, de a pontosabb adatgyűjtés érdekében a termelőknek meg kellett adniuk, melyik borvidéken helyezkedik el pincészetük a Balaton borrégió hat borvidéke közül. A legtöbb kitöltés 38,9%-kal a Balatonfüred-Csopaki borvidékről érkezett, ezt a Balatonboglári borvidék követte 27,8%-kal. A fennmaradó 33,3% egyenletesen

oszlott el a Badacsonyi, a Balaton-felvidéki, és a Zalai borvidék között, mindegyik esetében 11,1%-ot tettek ki a kitöltők, a Somlói borvidékről pedig nem érkezett kitöltés.

Kérem, adja meg, hogy az Önök borászata a Balaton borrhégión belül mely borvidékhez tartozik!

18 válasz



5. ábra: A kérdőív válaszadóinak borvidékek szerinti azonosítása (saját szerkesztés)

Rákérdeztem továbbá arra is, hogy mióta vesznek vagy vettek részt az együttműködésben, és hány olyan évjárat volt eddig, amikor az adott borászat is palackozhatott BalatonBort, azzal a céllal, hogy összefüggéseket keressek a részvétel időtartama és a tapasztalatok között.

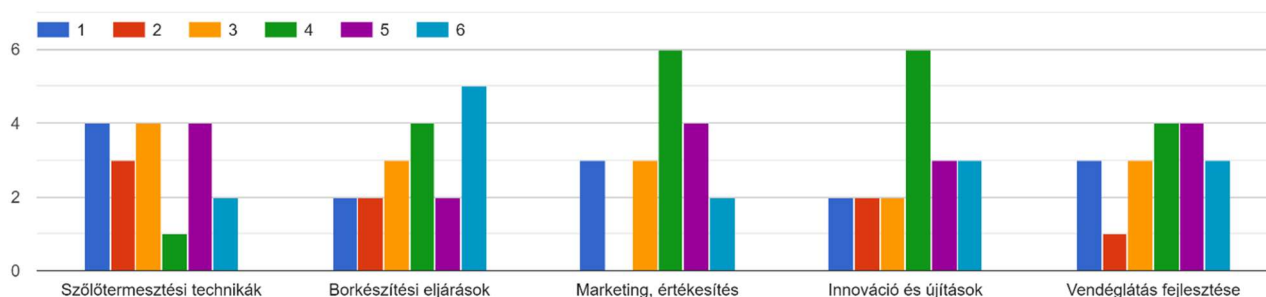
3.3.2 A csatlakozó borászatok motivációi

A kérdőív első szakasza betekintést nyújtott abba, hogy mi ösztönözte a borászatokat a BalatonBor brandben való részvételre, és milyen tényezőket tartottak a legfontosabbnak az együttműködés kezdetekor. Első helyen a régiós összefogásban való részvétel állt, két termelő kivételével ez motiválta a legtöbbjüket. A második helyen megosztva a „szakmai együttműködés” és a „marketing és értékesítési lehetőségek” szerepeltek (66,7%-kal), vagyis ez alapján a résztvevőknek volt olyan jellegű elvárása, hogy a régiós márkának köszönhetően nagyobb térhez jussanak a piacon, és szerettek volna más szakmabeliekkel kapcsolatba kerülni. A harmadik helyen álló leggyakoribb motiváció a bor minőségéről kapott visszajelzés állt, és mindössze öt válaszadót motivált a projekt közösségépítő mivolta, amely összhangban áll Dobosi Győző projektfelelős interjújában is elmondott nézőpontjával, miszerint nem ez volt az elsődleges szempont a BalatonBor létrehozásakor, ez inkább egy pozitív velejárója volt a projektnek. További csatlakozási indokként írta még egy-egy termelő, hogy egyikük gasztronómiai partner részére készítette a BalatonBort és ezért szállt be, másikat pedig az is ösztönözte, hogy a termék olaszrizlingből készül, amelyet a borrhégio legismertebb szőlőfajtájaként tartanak számon.

3.3.3 Tudás- és tapasztalatcsere

A kérdőív egyik fő célja az egymástól való tanulás sikerességének kutatása volt. A kitöltők egy eldöntendő kérdésben válaszolhatták meg, hogy tapasztalataik alapján tudnak-e tanulni egymástól a résztvevő termelők, erre a döntő többség (15 termelő) igennel felelt. Ezek után a kérdőív részletesen kitért a lehetséges tanulási területekre, a válaszadók egy 1-től 6-ig terjedő skálán jelölték, mely területen mennyire zajlott sikeresen a tudáscsere (a skála első három fokozata kisebb, míg a felső három nagyobb sikerességre és hatékonyságra utal).

Kérem, jelölje be a skálán, hogy az alábbi területeken mennyire látja sikeresnek a borászatok közti tudás- és tapasztalatcsereét. (1 – egyáltalán nem, 6 – teljes mértékben)



6. ábra: Tudás- és tapasztalatcsere sikeressége tanulási területenként (saját szerkesztés)

Általánosságban megfigyelhető, hogy vegyes válaszok érkeztek be, a marketing és értékesítés területét leszámítva a többi területen a skála mindegyik pontszáma megjelent, vagyis a termelők eltérő tapasztalatokról számoltak be.

A szőlőtermesztési technikákat tekintve a válaszadók közel kétharmada (11 termelő) alacsonyabb értékelést adott, vagyis nem érezték kifejezetten sikeresnek a tudásátadást (ebből 4 termelő „egyáltalán nem” választ adott). 6-os értékelést mindössze ketten adtak, viszont négyen a második legmagasabb, 5-ös fokozatot jelölték. Az értékek arra utalhatnak, hogy a szőlőtermesztés bizonyos szinten helyspecifikus tevékenység, függhet az adott borvidék vagy borászat adottságaitól, így régiós szinten nem tudnak egységes módszereket javasolni egymásnak.

A borkészítési eljárásoknál ezzel ellentétben inkább a pozitív visszajelzések helyeződtek előtérbe, a 18 termelőből öten teljes mértékben hatékonnak látták a tudásátadást, és míg az 1-es és 2-es értékek száma viszonylag alacsony (22,2%), a középértékeket (3 és 4) adók 38,9%-ot tettek ki összesen. Ezek alapján a tudás megosztása ezen a területen valóban zajlik, és a többség számára ez hasznos is, de a módszereket nem mindenki találja alkalmazhatónak a saját pincészetében.

A marketing és értékesítés területe a korábbi, motivációkat feltáró kérdés alapján az egyik leggyakoribb ösztönző tényezőként szolgált a borászatok között a klaszterbe való becsatlakozásra. Itt döntő részt pozitívabbak voltak a tapasztalatok, a termelők harmada a 4-es – közepes, de a nagyobb sikeresség felé hajló – értéket adta meg, négyen 5-ös, ketten pedig 6-os értéket jelöltek, vagyis összesen kétharmad a nagyobb sikerességet tapasztalók aránya. Hárman adtak 3-as értékelést, és további három borászat egyáltalán nem érzékelt előrelépést ezen a területen. Összességében tehát az értékek itt inkább pozitívabb tapasztalatokra utalnak, így a csatlakozáskor elvárt fejlődés a marketing és értékesítés terén beteljesülni látszik, de a három „egyáltalán nem”-mel válaszoló termelő miatt itt sem jelenthető ki a teljes siker.

Az innovációra és újításokra való folyamatos törekvés rendkívül fontos, hiszen növeli a borászatok versenyképességét, így az új megközelítések és technológiák alkalmazása segíti a hosszú távú fennmaradást. Itt a legmagasabb 33,3%-kal a 4-es értékelést adók aránya volt, maximális (6-os) és 5-ös pontszámokat pedig hárman-hárman adtak. A fennmaradó 6 borászat válaszai egyenletesen oszlottak el az 1-3 fokozatok között, mindhárom értéket ketten-ketten jelölték. Az adatok alapján a termelők viszonylagosan elégedettek ezen a téren, de mivel a három alacsonyabb értékelést adók a kitöltők egyharmadát tették ki, ez arra enged következtetni, hogy a tudásátadást hatékonyabbá is lehetne tenni.

A vendéglátás terén történő fejlesztésekkel kapcsolatban nagyon vegyesek a visszajelzések. Kiemelkedően magas pontszám itt nem figyelhető meg, bár némi elégedettség látható, 3 termelő egyáltalán nem tapasztalt fejlődést, és ugyanennyien voltak, akik maximális értékelést adtak. A két középértéket és a két magasabb értéket adók aránya 7-7 termelővel megegyezik. Mivel a vendégforgalom további növeléséhez színvonalas vendéglátás szükséges, ezen a területen is hasznos lenne az ismeretek hatékonyabb átadása, amelyet a termelők úgy tehetnének meg, hogy célzottabb tapasztalatcserét folytatnak a vendégélmény növelésének módjáról és annak lehetőségeiről. A nagyobb mértékű előrelépést viszont valószínűleg inkább az adná, ha külső, vendéglátóiparban jártas szakembereket vonnának be.

3.3.4 Egyéb pozitívumok

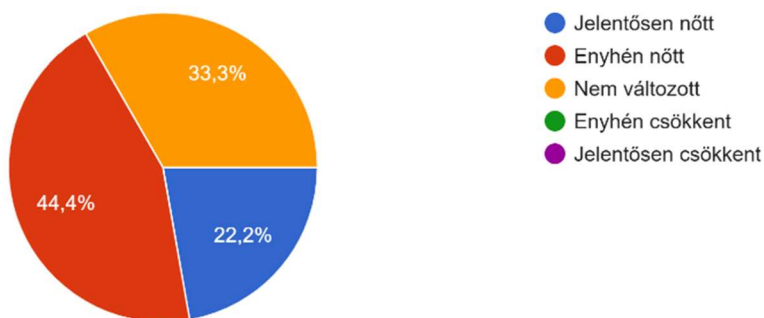
Több kérdés is szolgálta az előnyök elemzését, amelyeket a borászok a projektbe való belépés óta tapasztaltak. A válaszadók 50%-a jelezte, hogy nőtt a borászatuk ismertsége, amely a leggyakrabban jelölt előny, tehát elmondható, hogy a BalatonBor elősegítette a piaci jelenlét erősítését. A kitöltők harmada számolt be arról, hogy a márka több értékesítési csatornát nyitott meg előttük, és 38,9% (7 válaszadó) szerint javult a pincészetük szakmai megítélése, amely

szakmai presztízs-növelés céljából kiemelkedően fontos lehet. A kitöltők 44,4%-a szerint a program hatására jobb kapcsolat alakult ki a borászatok között, amely hosszú távon hasznos szakmai és közösségi szempontból, és könnyebben lehetővé teheti a közös fejlesztések megvalósítását. Akadt olyan vélemény is, miszerint a BalatonBor semmilyen előnyt nem hozott a termelő számára, míg más szerint a termék az idei, 2024-es évben vált ismertté a legtöbbször számára, így mostanra érett meg annyira, hogy tényleges előnyökkel járjon a tagság.

A vendégforgalom és az értékesítési volumen változását tekintve a BalatonBor összességében pozitív hatásokkal járt. A borászatok egyike sem tapasztalt enyhe vagy jelentős csökkenést, ellenben négyen jelentős, nyolcan pedig enyhébb növekedésről számoltak be, ami arra utal, hogy a közös termék több helyütt meghozta a várt eredményt és szélesebb közönséghez juttatta el a borászati termékeket. A jelentős növekedést tapasztaló borászatok mindegyike a déli parton helyezkedik el, és mivel ez a borvidék feltehetően jobban kiesik a borozás céljából a Balaton térségébe érkező látóközből az északi partiakhoz képest, külön pozitívum, hogy a BalatonBor óta ilyen nagy mértékű forgalomnövekedést tapasztaltak. A válaszadók maradék egyharmad része nem észlelt változást ebben a tekintetben.

Hogyan változott az értékesítési volumenük(/vendégforgalmuk) a BalatonBorhoz való csatlakozás óta?

18 válasz



7. ábra: A BalatonBor hatása a borászatok értékesítési volumenére (saját szerkesztés)

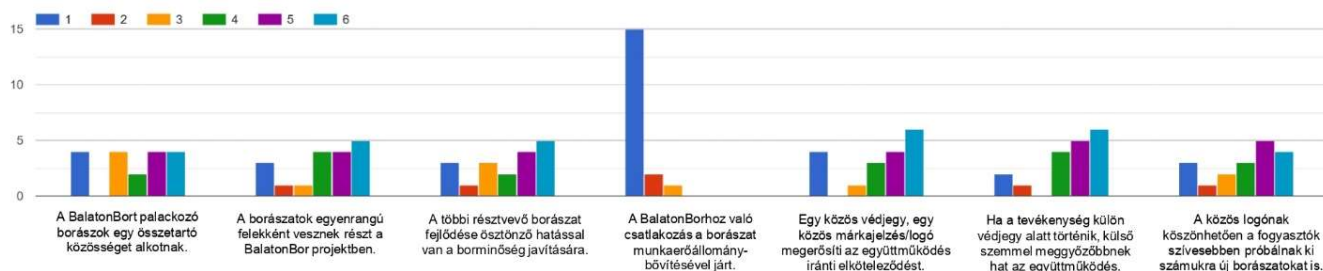
Amennyiben a termelők egyéb területen elért előrelépést is érdemesnek találtak megemlíteni, azt egy nyílt kérdés keretében teheték meg (ennek megválaszolása nem volt kötelező). Volt, aki kiemelte a borminőség területén történt fejlődést, amelyet a szakmabeliekkel való szorosabb kapcsolat kialakításának köszönhetett, míg egy másik termelő esetében a HoReCa értékesítési csatornák (Hotels, Restaurants, Cafés, vagyis szállodák, éttermek és kávéházak) jelentős növekedése volt megfigyelhető, amely annak tudható be, hogy a BalatonBort a Balatoni Kör összes tagjának forgalmaznia kell, és a tagok jelentős része a HoReCa szektorba tartozik. Egy, másik válaszadó arról számolt be, hogy a közös termék pozitív hatással volt az északi és déli

parti borászatok közötti kommunikációra és hatékonyabbá tette azt, vagyis eszerint a klaszter segített áthidalni a borvidékek földrajzi tagoltságát a régió belül. Ez a válasz amiatt is bír nagy jelentőséggel, mert déli parti borászattól érkezett, és mivel a Balaton borrhéion belül kizárólag a balatonboglári borvidék található a déli parton, az itteni borászatoknak a nagyobb földrajzi távolság miatt valószínűsíthetően kevesebb esélyük van a kapcsolódásra a többi, északi parti borvidékkel.

3.3.5 Működés és védjegyhasználat

A kérdőív egyik szakaszában állításokat fogalmaztam meg, a válaszadóknak pedig 6 fokozatú skálán kellett jelölniük, egyetértnek-e az adott állítással. Az állítások vegyes témákat tartalmaztak, kitértem a közös védjegyhasználat hatásaira, a tagok egyenrangúságára és a projekt okozta esetleges munkaerőállomány-bővítésre is.

Kérem, értékelje, hogy mennyire ért egyet az alábbi állításokkal (1 – egyáltalán nem értek egyet; 6 – teljes mértékben egyetértek)



8. ábra: A BalatonBor projektben részt vevő borászatok együttműködéssel kapcsolatos tapasztalatai (saját szerkesztés)

A közösségi összetartás erősségére vonatkozó állítással kapcsolatban széles skálán oszlik meg a válaszadók véleménye. Megfigyelhető, hogy a tapasztalatok rendkívül vegyesek és a két véglet felé hajlanak, ugyanis ugyanannyian adtak 1-es értékelést, mint ahányan 6-ost (4-4 borász). Ennek ellenére a kitöltők közel fele az 5-ös és 6-os pontszámokat adta, vagyis határozottan kiállnak a közösség összetartása mellett. Az értékelések átlagát kiszámítva 3,78-at kapunk, amely a középértéknél kicsivel magasabb, vagyis hajlik az egyetértés felé, de egyöntetű egyetértést közel sem jelent.

A következő állítás feltételezte, hogy a borászatok egyenrangú feleként vesznek részt a projektben. Itt a 18-ból 13-an a három magasabb pontszámot adták, tehát a döntő többség (72,2%) inkább egyenrangú bánásmódot tapasztalt. Hárman azonban a legalacsonyabb értéket adták, és további egy-egy termelő jelölte a 2-es és 3-as értéket, így ők kevésbé érzékelték úgy, hogy azonos döntési jogokkal bírnak a résztvevők. Itt a fejlődés szempontjából az egyet nem

értés felé hajló értékek nem feltétlenül jelentenek rosszat, hiszen a stratégiai kérdésekben a nagyobb tapasztalatok miatt szélesebb teret kell engedni az ismertebb, nagyobb pincészeteknek, és a kevésbé ismert résztvevőkre is pozitívan hat, ha bizonyos területeken átengedik a „vezetést” tapasztaltabb társaiknak.

A tagok egyéni, minőségbeli fejlődése változóan hat a klaszter többi tagjára. A résztvevők 22,2%-át egyáltalán nem, vagy csak nagyon alacsony mértékben ösztönzi mások előrelépésének látványa, míg a középértékeket (3 és 4) adó 5 termelőt (27,8%) kisebb mértékben motiválja. A „versenyhelyzet” nagy mértékben ösztönzi a borászatok felét, vagyis növelik egymás fejlődésre való hajlandóságát és erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy társaikhoz hasonlóak magasabb szintre fejlődjenek.

Egy állítás esetében volt szinte teljes mértékű egyetértés a válaszadók között, mégpedig annál, amely azt firtatta, mennyire volt szükség létszámbővítésre a pincészetekben, miután csatlakoztak a klaszterhez. Kiugróan magas, 83,3% volt azok aránya, akiknél egyáltalán nem volt szükség munkaerő-felvételre, és a legmagasabb pontszám is csak 3-as volt ebben az esetben, amelyet mindössze egyetlen borászat jelölt. Az adott pontszámok átlaga a maga 1,22-es értékével a legalacsonyabb adható értékhez közelít. A 2-es és 3-as értékeléseket összeadva tehát a kitöltők 16,7%-ánál volt kis mértékben indokolt a munkatársak számának növelése, ami összhangban van áll az interjúban elmondottakkal, miszerint bizonyítottan a BalatonBor okozta munkaerőállomány-bővítésről nem tudnak beszámolni.

A további három állítás a BalatonBor közös védjegy alatt történő forgalmazásával kapcsolatos véleményeket kutatta.

Mivel a klaszterek esetében a közös védjegy gyakran arra is szolgál, hogy növelje a résztvevők klaszter-identitását és elkötelezettebbé tegye őket, ezt a BalatonBor brand esetében is szerettem volna felmérni. A termelők egyharmadára teljes mértékben pozitív hatást gyakorolt, és további 4 borászat szerint is határozottan hasznos volt a logó létrehozása. Szintén négyen egyáltalán nem érzékelték, hogy bármennyire is befolyásolta volna a klaszter iránti elköteleződésüket a védjegyhasználat, de a pozitív tapasztalatokról beszámoló válaszadók így is többségben voltak.

A közös logó kifelé is megbízhatóságot és „hivatalosságot” sugall, és ezzel a meglátással a termelők jelentős része egyet is értett, erre utal a válaszok 4,5-ös átlagértéke is. A leggyakrabban adott érték a 6-os (teljes mértékű egyetértés) volt, az egyet nem értők aránya pedig meglehetősen alacsony hányadot (16,7%-ot) tett ki. Eszerint a védjegy alkalmazása a külső szemlélők számára meggyőzőbb és erősebb együttműködésre utal, ami olyan

szempontból is előnyt jelenthet a klaszter számára, hogy emiatt nagyobb lehet az esély az új tagok csatlakozására is.

A BalatonBor logójának kialakításakor a projekt felelősei főként a marketing célt helyezték előtérbe, és a termék megjegyezhetőségét, a fogyasztók tudatába való könnyebb beépülését szerették volna szolgálni. A borok egységes védjegy alatti forgalomba hozatala előnyhöz juttathatja a kevésbé ismert borászatokat is, hiszen ez minőségi tekintetben egyfajta garanciát nyújt, így esélyes, hogy a vásárlók nyitottabbá váljanak a klaszter minden tagjának termékei felé. A borászok tapasztalatai ezen a téren is megosztóak, hárman egyáltalán nem, egyvalaki nagyon alacsony mértékben, ketten pedig kis mértékben értettek egyet az erre vonatkozó állítással, de a három felső értéket adók a kérdőív kitöltőinek kétharmadát tették ki, azon belül is az 5-ös és 6-os pontot adók száma volt a legmagasabb.

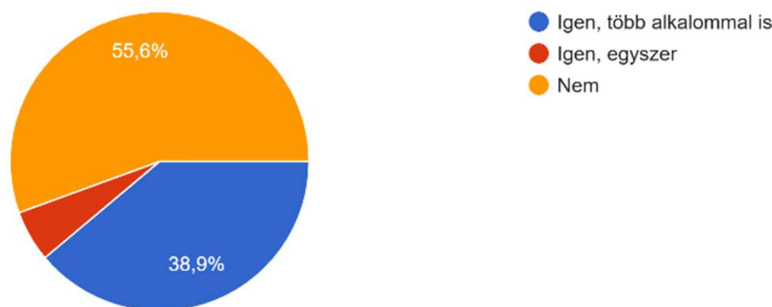
Az eredmények alapján tehát a védjegyhasználat összességében minden szempontból sikeresnek bizonyult, ami amiatt különösen pozitív, mert az elsődleges cél a brand marketingjének erősítése volt, és nem feltétlenül törekedtek arra, hogy a klasztertagok elköteleződését is növeljék ezzel, ám valamilyen szinten ez is megvalósult.

3.3.6 BalatonBor vásárolt szőlőből

Miután a Dobosi Győzővel készített interjúban elhangzott a fair trade szemléletmód, és hogy a borászatok ebből az okból nemcsak saját, hanem mástól vásárolt szőlőből is készíthetik a BalatonBort, erre is rákérdeztem a kérdőívben. A válaszadók 44,5%-a élt ezzel a lehetőséggel, egy borászat egyszer, heten pedig többször is vásároltak fel szőlőt ebből a célból, amellyel hozzájárultak a szőlőtútermelés csökkentéséhez a régióban, illetve saját maguknak is energiát spóroltak, és fókuszálhattak a magasabb minőségű borokat adó szőlő termesztésére.

Előfordult-e már borászatukban, hogy a BalatonBort nem saját, hanem más gazdától vásárolt szőlőből készítették?

18 válasz



9. ábra: Szőlővásárlás BalatonBor-készítés céljából (saját szerkesztés)

3.3.7 A BalatonBor márka iránti elkötelezettség

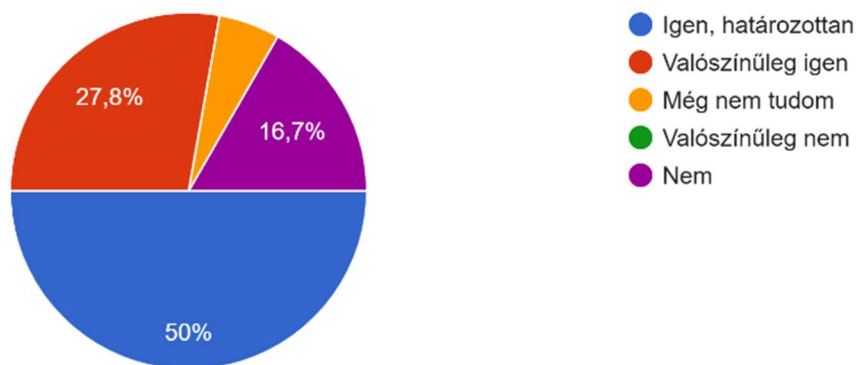
A kérdőív végén feltett kérdésre, miszerint tervezik-e a hosszú távú együttműködést a BalatonBor programban, a borászatok többsége, összesen 77,8% valószínű vagy határozottan igen válasszal felelt, amely alapján megállapíthatjuk, hogy általánosságban pozitív a márka megítélése. Ebből a „határozottan igen” választ adók 50%-ot (9 borászatot) tesznek ki, ami ígéretesnek hangzik a projekt jövőjére nézve, hiszen mutatja a borászatok közös márka iránti elköteleződését.

A „valószínűleg igen” és a „még nem tudom” lehetőséget választó kitöltők valószínűleg bár hajlanak a további együttműködés felé, még nem látják át kellőképpen a rendszer működését és a lehetséges előnyöket, de bizonytalanságuk arra is utalhat, hogy mivel a BalatonBort mindig csak az adott évben kiválasztottak palackozhatják, nem csak a saját döntésükön múlik, hogy valóban részt tudnak-e még venni az együttműködésben.

A három „nem” választ adó borászat feltehetően nem tapasztalt elegendő előnyt ahhoz, hogy értelmét lássa a további együttműködésnek. Közülük egy termelő nem osztotta meg ennek pontos okát, viszont egy másik borászat azt a választ adta, hogy semmilyen előnye nem származott az együttműködésből. Harmadikuk részletesebben kifejtette véleményét, mely szerint nem értett egyet a működéssel, az alkalmazott módszerekkel, és a közös beszerzések során a tételek nagy mennyiségben történő megvásárlása drágább volt, mint az egyéni beszerzéseké, ami számára anyagi hátrányt jelentett. Emellett nehezményezte, hogy borait az eseményeken kóstoltatták, de nem értékesítették, így nem származott belőlük bevétele, illetve elmondása alapján kevésbé jó minőségű borok is megjelentek BalatonBor néven, ami miatt többször magyarázkodni kényszerült, hogy az általa termelt bor jó minőséget képvisel.

Tervezi-e az Ön borászata a hosszú távú együttműködést a BalatonBor programban?

18 válasz



10. ábra: A termelők BalatonBor projekt iránti elköteleződése

3.3.8 Összefoglalás és eredmények

A kérdőív elemzése során vegyes véleményekkel találkoztam, de általánosságban inkább pozitívabbak voltak a résztvevők tapasztalatai. Fontos kiemelni, hogy a márkáépítés és a piaci pozíció javítása szempontjából jórészt pozitívak voltak a visszajelzések, és bár több terület szorul további fejlesztésre, a kimondottan negatív élményekről beszámoló válaszok gyakorlatilag sehol sem voltak többségben.

Bizonyos területeken az együttműködés és az egymástól való tanulás nem is működhet feltétlenül klaszterszinten a földrajzi távolság okozta akadályok miatt, hiszen a Balaton borrhéio akkora területet fed le, hogy valamilyen szinten mindegyik borvidéke esetében megfigyelhetők területi sajátosságok. Emiatt egyes területeken – például a szőlőtermesztést tekintve – a közös fejlődésben inkább a régiósnál alacsonyabb szinten kellene gondolkodni, borvidéki szinten összeülni és megvitatni a módszereket a nagyobb hatékonyság reményében.

A válaszadók borvidékek szerinti csoportosításakor nem voltak megfigyelhetők jelentősebb területi sajátosságok, a legtöbb esetben az azonos borvidékekhez tartozó borászatok is rendkívül eltérő tapasztalatokról számoltak be, azt leszámítva, hogy nagy mértékű vendégforgalom-növekedést kizárólag a balatonboglári borvidékhez tartozó pincészetek észleltek.

A kérdőívben szereplő eldöntendő kérdésre, miszerint tudnak-e tanulni egymástól a klaszter tagjai, hárman nemmel feleltek, ezért érdemesnek tartottam külön megvizsgálni, hogy ők mennyi ideig vettek részt a projektben. Két borászat egy-egy alkalommal, a harmadik pedig ötnél kevesebb alkalommal palackozott BalatonBort, és mindannyian a márká létrejöttét követő első 4 évben csatlakoztak. Egyikük a márká megszületésének kezdetén, 2015-ben vett részt a régiós márkában, és egy másik kérdésben ő fejtette ki részletekbe menően, milyen negatív tapasztalatok érték. Ugyanez a három termelő (melyből ketten Balaton-felvidékiek, egyikük pedig Balatonfüred-Csopaki borvidéki) a továbbiakban nem is kíván részt venni a programban. Elégedetlenségre utaló tapasztalataik arra engednek következtetni, hogy a kezdetekben még nem volt kiforrott a rendszer, előfordultak szervezéssel kapcsolatos hibák, és az is időbe telt, mire a termelők között kellőképpen szoros kapcsolat alakult ki ahhoz, hogy megosszák egymással tapasztalataikat (ahogy az interjúban is elhangzott, az összetartó közösség a csaknem tíz éve tartó együttműködés gyümölcse, és az évek során fokozatosan alakult ki). Mindemellett fontos megjegyezni, hogy egy újonnan belépő borászatnak is időbe telhet beilleszkedni, és az egyetlen évre való becsatlakozás nem minden esetben elegendő ehhez.

Az egymástól való tanulásra adott válaszok tehát összefüggésben állnak a márkában való részvételi aránnyal, és a részvétel gyakoriságával együtt nőnek az eldöntendő kérdésre („tudnak-e tanulni egymástól a borászok az együttműködésnek köszönhetően?”) adott „igen” válaszok is.

Emellett szintén fokozatosan nő az egyes tanulási területek sikerességére adott pontok átlagértéke, ha a részvételi aktivitás alapján tekintjük őket *(a táblázatban az 1-es számmal jelölt borászatok egyszer, a 2-essel jelöltek 5-nél kevesebb, a 3-assal jelöltek ötször vagy 5-nél több alkalommal vettek részt eddig a projektben, a 4-es számmal jelöltek pedig a márka elindulása óta minden évben palackoztak BalatonBort)*. Míg azon termelők pontszámai, akik egyetlen évjárat erejéig szálltak be az együttműködésbe, legfeljebb 2,5-ös átlagértéket adnak ki – azt is csak egyetlen esetben –, ezek az értékek mind az öt megadott területen nőnek, és az 5 vagy 5 alkalomnál gyakoribb részvétel esetében már előfordul olyan átlagérték, amely eléri az 5,6-ot. Szintén szembevetendő azonban, hogy míg az adott értékelések átlagai kezdetben növekedésnek indulnak, a lehető legmagasabb részvételi arányt elérve a pontok valamelyest ismét lecsökkennek, vagyis a legmagasabb átlagértékek nem azokhoz a termelőkhöz tartoznak, akik a kezdetek óta minden alkalommal palackoztak bort, hanem azokhoz, akik 5-nél többször vettek részt eddig a márkában. Ez az ellaposodás a megkérdezett öt terület mindegyikénél jelen van: hol intenzívebben, hol kevésbé, de mindenütt lemennek az átlagértékek.

		Átlag / Kérem, jelölje be a skálán, hogy az alábbi területeken mennyire látja sikeresnek a borászatok közti tudás- és tapasztalatcserét. (1 – egyáltalán nem, 6 – teljes mértékben)				
Tudnak-e tanulni egymástól a termelők (válaszok részvétel gyakorisága szerint)	Igen/Nem válaszok száma	Szőlő-termesztési technikák	Borkészítési eljárások	Marketing, értékesítés	Vendéglátás fejlesztése	Innováció és újítások
1	4	1,5	2,25	2,25	2,25	2,5
Igen	2	2	3,5	3,5	3,5	3,5
Nem	2	1	1	1	1	1,5
2	5	3	3,6	3,2	2,6	2,8
Igen	4	3,25	4	3,75	3	3,25
Nem	1	2	2	1	1	1
3	5	4,2	5,2	5,2	5,6	5,4
Igen	5	4,2	5,2	5,2	5,6	5,4
4	4	4	4,5	4,25	4,5	4,5
Igen	4	4	4,5	4,25	4,5	4,5

1. táblázat: Kapcsolat a BalatonBor márkában való részvétel gyakorisága és a tudásmegosztási tapasztalatok között (saját szerkesztés)

Az előbbiekre a magyarázat csak a görbe kezdeti szakaszában kézenfekvőbb, ahogyan a korábbiakban is említésre került, az egyetlen évre való becsatlakozás nem feltétlenül hoz eredményt, ha a tudásmegosztást tekintjük (különösen nem a brand elindulásának legelején, amikor egy frissen kialakított rendszerről volt szó). A görbe ellaposodására sem a kérdőívből, sem az interjúból nem következtethető ki konkrét, egyértelmű indok. Feltehetően a régebb óta részt vevő termelők között az idő előrehaladtával akadnak olyanok, akiknek szinte rutinná vált a tapasztalatcsere, és emiatt kevésbé hat rájuk intenzíven az újonnan megszerzett tudás. A valamivel frissebben csatlakozott tagokra még valószínűsíthetően erősebben hat az újdonság varázsa és egyelőre jobban fennmaradt náluk a kezdeti lelkesedés, hiszen a klaszterszintű tanulási folyamatok kevésbé épültek be a mindennapjaikba. Egy másik lehetőség, hogy az eddig folyamatosan részt vevő tagok úgy érzik, mára már sikerült szinte maximálisan kihasználniuk és saját igényeikre alakítaniuk a megszerzett tudást bizonyos területeken, és a továbbiakban már nem feltétlenül az egymástól való tanulás motiválja őket a további részvételre, hanem maga a tagság, és a közös termék megalkotása.

3.4 A BalatonBor klaszter vizsgálata Porter gyémánt-modellje alapján

A klaszterek gazdaságban betöltött szerepét Porter négy elemből (tényezőellátottság; keresleti feltételek; kapcsolódó és támogató iparágak; vállalati stratégia, szerkezet és verseny) álló gyémánt-modellje alapján határozzuk meg. A BalatonBor gyémánt-modell szerinti elemzése a következőképpen alakul:

Tényezőellátottság

A tényezőellátottság tekintetében a klaszter földrajzilag megfelelő helyen helyezkedik el, hiszen a Balaton régióban a szőlőtermesztés és borkészítés jelentős súllyal bír. A klaszter tehát olyan ágazatra épült, amely már eleve erősnek számított. Megfelelőek a környezeti feltételek, a talaj (bár mindegyik borvidéken más-más talajtípus a jellemző), és a Balatonnak köszönhetően a klíma is ideális a szőlőműveléshez. Ezek a sajátos természeti adottságok pedig, mivel a külső körülményeknek köszönhetőek, nem utánozhatóak más magyar vagy külföldi borrégiókban. A teljes borrégióban ráadásul az olaszrizling a leggyakoribb, vagyis olyan szőlőfajta adja a közös termék alapját, amely biztosan jól érzi magát a Balaton környékén.

A szőlőtermesztés sokéves hagyományának köszönhetően a balatoni borászok már rendelkeznek a szükséges tapasztalatokkal és szaktudással. A borászatok sok esetben családi vállalkozások, több generáció óta működnek, így az oktatás kereteiben elsajátítható ismeretek mellett a családon belüli tudásátadásnak köszönhetően a megfelelő szaktudás hiánya sem áll

fenn mint probléma. Ha egy borászatnál generációváltás történik, hinni lehet abban, hogy a fiatalabb borász generáció innovatív megoldásokkal áll elő, amelyek nemcsak az adott pincészetet, hanem a teljes klasztert nagyobb eredményre viszik.

Keresleti feltételek

A bormárka nem jöhetett volna létre és nem maradhatott volna fenn az elmúlt 9 évben, ha nem lenne fogyasztói kereslet a termék iránt. Magyarországon a borturizmus jelenleg is felívelőben van, és a Balaton régiót – amellet, hogy régóta népszerű turisztikai célpont a hazai és nemzetközi turisták körében – sok borturista választja úti céljául a balatoni borok hírnevének köszönhetően.

A klaszteresedés a kérdőíves adatgyűjtés eredményei alapján sikeres volt a fogyasztói kereslet növelése szempontjából. A kérdőívet kitöltő borászatok kétharmada tapasztalt enyhébb vagy jelentősebb növekedést az értékesítési volumen terén. Emellett többek szerint nőtt a borászatuk ismertsége, ami további forgalomnövekedést hoz magával.

A minőségi borok iránti növekvő vásárlói igény lehetővé tette a márka magasabb szintre emelését: létrejött a magasabb kategóriát képviselő HegyBor és a DűlőBor, amelyek létrejövetele további szintlépést hozott a brand számára. Bár a koncepció már korábban megszületett a projekt koordinátorainak fejében, a jelentkező vevői igény nélkül a márka, a termékcsoport kibővítése nem valósulhatna meg, hiszen ez motivációként szolgál a fejlesztéshez.

A BalatonBor márka megalkotói odafigyeltek arra is, hogy igazodjanak a turizmusban bekövetkező változásokhoz, melyek szerint a látogatók egyre inkább a komplex élményeket keresik. A projekt a Balatoni Körnek köszönhetően kötődik a gasztronómiai vonalhoz és egyéb, kikapcsolódásra alkalmas helyszínekhez és tevékenységekhez, így ezekkel együttműködve képesek megadni a kívánt változatos programkínálatot, amelynek a BalatonBor minden esetben szerves részét képezi. Ezek a partnerségek szorosan kapcsolódnak a gyémánt-modell harmadik alkotóeleméhez, a kapcsolódó és támogató iparágakhoz is.

A Pannon Egyetemmel kötött partnerségi megállapodás amellet, hogy növeli a márka presztízsét, egyfajta fix keresletet is jelent az adott évben kiválasztott borászat számára, ugyanis a megválasztott BalatonBorból az egyetem megvásárol egy bizonyos mennyiséget.

Kapcsolódó és támogató iparágak

A BalatonBor termékek népszerűsítésében fontos szerepe van a vendéglátó szektornak, az idegenforgalmi vonalnak (mint hotelek, szálláshelyek), valamint a térség egyéb, szabadidős és rekreációs tevékenységeket kínáló helyeinek is (amelyek sok esetben a BalatonBort is megalkotó Balatoni Kör tagjai).

Az egyik legfőbb célkitűzés, hogy a BalatonBor a Balaton körül mindenhol kapható legyen, ezért igyekeznek szoros kapcsolatot ápolni a vendéglátóhelyekkel. Az éttermekben elősegíthetik a termékek megismertetését azzal, hogy ételkínálatukat a helyi borokhoz (ebben az esetben kimondottan a BalatonBorhoz) igazítják.

A Balatoni Kör által a térségben szervezett eseményeknek értelemszerűen a BalatonBor az egyik alapeleme, és a borászatok ezek során együttműködnek a többi résztvevővel, akik más ágazatban tevékenykednek (pl. Bahart a Gasztrokomp esemény során). A rendezvényeknek (pl. bor- és gasztrofesztiváloknak) köszönhetően a különböző ágazatokban tevékenykedő résztvevők kölcsönösen segíthetnek fellendíteni egymás forgalmát, emellett pedig a programsorozatok megfelelő platformot szolgáltatnak a borászoknak termékük prezentálására, hiszen ezek alkalmával lehetőségük nyílik közvetlen kapcsolatba kerülni a fogyasztókkal. Azáltal, hogy a borászatok ilyen sok és különböző iparággal kapcsolatban állnak, sikerül megteremteni a turisták által elvárt komplex élményt, amelyről már a keresleti feltételeknél is szó került.

Szintén fontos megjegyezni, hogy a Balatoni Kör tagoknál alapfeltétel, hogy a BalatonBor kapható legyen náluk, a Kör tagjai tehát biztos értékesítési helyszíneként szolgálnak a borászatoknak.

A BalatonBor szorosan kötődik egy felsőoktatási intézményhez, ugyanis a termék 2021 óta a veszprémi Pannon Egyetem hivatalos bora, amely értékesítési szempontból jó lehetőség a borászoknak, valamint jó marketinglehetőség is, hiszen a felek kölcsönösen növelhetik egymás hírnevét. A megállapodás kifelé is pozitív hatást sugároz, hiszen ebből látszik, hogy a BalatonBor összefogás hiteles.

A turizmushoz kötődő iparágakon kívül természetesen szükség van olyanokra is, amelyek közvetlenül a bor forgalomba kerüléséhez szükségesek, gondolva itt az olyan tevékenységekre, mint a palackozás, a címkézés és az egységes csavarzárak legyártása. Ezeket a tevékenységeket a palackozást leszámítva (bár az évek során előfordult, hogy az üvegek beszerzése is közösen

történt) fix partnerek végzik, minden borászat központilag szerzi be a csavarzárakat, valamint az összes résztvevő ugyanazzal a grafikussal és nyomdával áll kapcsolatban.

Vállalati stratégia, szerkezet és verseny

Hogy a BalatonBor klaszter stabilan működjön, szerkezete piramisrendszer-szerűen épül fel. A piramisnak három szintje van, felfelé haladva mindegyik szinten egy magasabb termék kategória található. A BalatonBor adja a rendszer alapját, „jó alapborként” a piramis alsó szintjét alkotja, s erre építették a felsőbb kategóriás HegyBort, amelyet pedig a dűlős bor követ. A magasabb ár kategóriába tartozó prémium kategóriás borok megalkotása egyrészt a borászatok szakmai fejlődését mutatja, másrészt pedig az új termékeknek köszönhetően szélesebb fogyasztói réteget célozhatnak meg.

Nagy hangsúly helyeződik a megfelelő marketingtevékenységre is: az összefogás hitelességét a borászatok közös logóval és teljesen egységes arculattal erősítik, ezzel pedig egyben növelik a köztük lévő összetartást, valamint annak érzését, hogy egy közösséghez tartoznak (klaszter-identitás).

A klaszter megfelelő szerkezeti és stratégiai működése érdekében a nagyobb piaci jelenléttel bíró borászatoknak bizonyos kérdésekben nagyobb döntési joga van a projekt ügyeit illetően. Természetesen a meghozott döntések minden résztvevő előrehaladását hivatottak szolgálni, de Dobosi Győző szavaival élve „nem lenne előnyös, ha a kistermelők döntenének egy közösségi márka jövőjéről”.

Mivel a borászatok egy régió belül, egymáshoz közel helyezkednek el, egymás versenytársait adják, hiszen hatással vannak egymás vendégforgalmára. Ennek ellenére a résztvevő borászok felismerték, hogy egy közös termék forgalomba hozatalával kölcsönös előnyökhöz juttathatják egymást, és a rivalizálás helyett az együttműködésre kell koncentrálniuk.

A kérdőíves visszajelzések alapján a borászatok közötti tudásátadás többek szerint sikeresen zajlik bizonyos területeken, és bár nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy ez tudatos, határozottan jelen van a klaszterben és a működésének szerves részét képezi.

Az együttműködéshez saját szabályzat és előírások tartoznak, szabályozták, hogy milyen lehet a bor, milyen jegyeket kell viselnie, és hogy milyen eljárással, milyen erjesztéssel kell készülnie, illetve a külső ismertetőjegyeknek is egységesnek kell lenniük borászattól függetlenül. Hogy egészen pontosan milyennek kell lennie a terméknek, megtalálható a Balatoni Kör hivatalos weboldalán is.

A projektfelelősök stratégiai céljai közé tartozik, hogy először is a BalatonBor mindenhol elérhetővé váljon a Balaton régióban, ennek elérése után pedig hosszabb távon a nemzetközi piac felé is terveznek nyitni. Ahogy az interjúban elhangzott, ebben még sok munka van, mire idáig eljutnak és sikerül külföldön is megismertetni a terméküket, ezért egyelőre a régiós piacot szeretnék teljesen lefedni.

A stratégia része, hogy a borászok lényegében előnyt formálnak abból, hogy a boruk könnyen helyettesíthető más borászat termékével, hiszen pont ennek köszönhetően terjeszthetik a terméket a vendéglátóhelyek között. Mivel mindegyik borászat BalatonBora nagyjából ugyanazt a stílust képviseli, ha egyiküknél elfogy, egyszerűen egy másik tag borát adják helyette az adott értékesítőhelyen.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A klaszterekre jellemző tipikus vonások megléte

Dolgozatomban többek között arra kerestem a választ, hogy milyen mértékben találhatóak meg az elméleti háttér során tárgyalt jellegzetes „klaszter-vonások” a BalatonBor esetében. Az interjúk és kérdőíves adatok többségében igazolták ezek meglétét, melyek közül a legjelentősebbeket a következőkben foglalom össze.

Mindenekelőtt a BalatonBor egy termék alapú együttműködés, amelyet helyi erőforrásokra építettek. Az előállított termék a közös védjeggyel ellátott olaszrizling bor, de a Balatoni Kör – nem bortermelési tevékenységet végző – tagjaival együttműködve a terméket szolgáltatás szintűvé bővíti azzal, hogy beépítik a BalatonBort a vendéglátóhelyek kínálatába és a Balatoni Kör eseményein is nagy szerepet szánnak neki (ezzel hozzájárulnak, hogy a bor mellé gasztronómiai vagy egyéb élmény is társuljon). A résztvevők az elmondottak alapján saját elhatározásból kezdtek bele az együttműködésbe, és a mai napig fenn is maradt a közös motiváció ahhoz, hogy valami egységeset állítsanak elő.

A BalatonBor klaszter regionális klaszter, hiszen mérete a Balaton borrégióra terjed ki. Ilyen szempontból egyedülálló a magyar bor alapú együttműködések között, hiszen nemcsak egy borvidéket, hanem egy teljes borrégiót foglal magában. A közös munkában kizárólag a Balaton borrégióban megtalálható borászatok vehetnek részt, eszerint a klaszter helyhez kötötnek mondható. Elsősorban az a cél, hogy a bor abban a régióban találjon fogyasztóra, ahol készítették, és egyfajta vonzerőként szolgáljon a régióba látogatók számára.

A földrajzi koncentráció megléte a BalatonBor regionális klaszter volta ellenére vitatható. A tagok ugyan mind egy régióba vannak, viszont a borvidékek között tagoltság figyelhető meg, közvetlenül a Balaton körül négy borvidék található meg, ráadásul a balatonboglári borvidék valamivel elszeparáltabb a többitől, mivel egyedül ez található a déli parton. Emiatt folyamatosan dolgozni kell a borvidékek közötti földrajzi akadályok leküzdésén, amelyben segítenek a szervezett közös kóstolók és egyéb programok. A visszajelzések ezzel kapcsolatban pozitívnak mondhatók, egy kérdőívben adott válasz alapján a klaszter segített az északi és déli parti borászok közti kommunikáció javításában, vagyis ez alapján a távolság nem volt annyira áthidalhatatlan, hogy ne legyen sikeres az együttműködés. A fizikai távolság miatt a fogyasztók számára is nehezebben látható át a márka jelenléte, ezt igyekeztek ellensúlyozni egy egységes dizájn megalkotásával, hogy a közös palackoknak köszönhetően a vásárlók minden borvidéken egyértelműen felismerjék, hogy a közösségi márka termékét fogyasztják éppen.

Egy klaszter létrehozásakor fontos szem előtt tartani, hogy az előállított termékre az adott régió határain kívül eső fogyasztók körében is legyen igény. Ez a BalatonBor esetében teljesül, hiszen a fejlődőben lévő hazai borturizmusnak köszönhetően egyre többen utaznak a Balaton régióba, és a BalatonBor termékek, valamint a részt vevő termelők által képviselt nézetek (pl. a Balatoni Körrel közösen vallott egész éves balatoni „szezon” gondolata) további látogatókat vonzanak a térségbe.

A klaszterszerű működés egyik fontos eleme a tudás, valamint az erőforrások egymással való megosztása a nagyobb hatékonyság érdekében. Az ismeretek átadásával kapcsolatos tapasztalatok vegyesek a borászok körében, de több területen is megfigyelhetők pozitív visszajelzések. Az interjúból származó információk alapján a közös géphasználat és a termelést segítő gépekbe vagy egyéb fejlesztésekbe (pl. raktárhelyiség) való beruházás jellemző eleme a közös munkának, viszont fontos megjegyezni, hogy ezek általában nem a teljes klaszter szintjén történnek, hanem azon belül, az egymás „szomszédságában” elhelyezkedő pincészetek között.

A BalatonBor program fix üzleti partnerekkel rendelkezik. A forgalomba hozatalhoz elengedhetetlen címkék és csavarzárak tervezőivel és gyártóival, illetve a címkéket nyomtató nyomdával több éves múltra nyúlik vissza az együttműködés. Értékesítés szempontjából fix partnernek mondhatók még a Balatoni Kör tagok, akiknek kötelezően kell tartaniuk BalatonBort, ez feltétele a tagságnak. Ezenkívül a Pannon Egyetem is üzleti partnernek tekinthető azon a téren, hogy az általuk kiválasztott BalatonBorból évente megvásárolnak egy meghatározott mennyiséget, de nemcsak üzleti partnerként, hanem oktatási intézményként is segítik a klaszter fejlesztését turizmus területén végzett kutatásaikkal.

A részt vevő pincészetek tudatosan törekednek a folyamatos fejlesztésre a magasabb kategóriás borok szintjeinek létrehozásával, és folyamatosan keresik a kapcsolódási pontokat és a lehetőségeket a további iparágakkal vagy intézményekkel való együttműködésre (pl. Balatoni Kör eseményei keretében történő együttműködések, Pannon Egyetemmel kötött partnerség). A tagok közötti piaci verseny korlátozására utaló jel nem figyelhető meg, viszont a közös bormárka terén törekednek a viszonylagos egyenrangúságra, éppen ezért megszabtak egy intervallumot, és minden borászat az ebbe beleeső mennyiségű BalatonBort palackozhat egy évben.

A klaszter közel tíz éve jött létre, és mára jutott el arra a szintre, hogy még ha csak terv szinten is, de már felmerült a nemzetközi piacra való tervezés gondolata (de ahogyan az interjúban Dobosi Győző kiemelte, először a teljes régiós lefedettséget szeretnék elérni).

Nagyon fontos, hogy BalatonBorba való becsatlakozással a borászatok nem adják fel függetlenségüket. Kizárólag a közös védjegy alatt előállított termékkel kapcsolatban kell betartaniuk meghatározott előírásokat, ezeket leszámítva a többi boruk esetében ugyanúgy saját meglátásaik szerint végezhetik munkájukat.

A klaszteresedés mellett gyakran az az érv is szól, hogy a tagoknak nagyobb esélyük van kitűnni a piacon, mintha egyedül próbálnának nagyobb hírnévre törni, az összefogás pedig ezáltal növelheti a tagok jövedelmezőségi és túlélési esélyeit. A közös projektnek köszönhetően több helyütt is megnövekedett az értékesítési volumen, valamint a közös géphasználat anyagi szempontból szintén előnyös a termelőknek, mivel kedvezőbben jöttek ki a beruházásokból így, hogy csoportosan, többen összefogva intézték azokat.

Fejlesztési javaslatok

A kutatási eredmények alapján a BalatonBor egy megtervezett, tudatosan felépített közösségi márkának tekinthető.

Ha a lehetséges fejlesztési területeket nézzük, marketing terén a termék szélesebb fogyasztói réteggel való megismertetéséhez erősebb digitális jelenlét javasolt, erre érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni, különösen a fiatalabb generáció elérése érdekében. A fiatalok nagyobb bevonását illetően több kihasználatlan lehetőség is rejlik a klaszterben, a Pannon Egyetemmel kötött partnerség keretein belül például erre a területre is nagyobb hangsúlyt helyezhetnének. Oktatási programok, tanulmányi kirándulások, borkóstolók vagy borkulturális előadások alkalmával – melyeket akár további felsőoktatási intézmények számára is elérhetővé tehetnének – az egyetemistáknak lehetőségük adódna a márka, a résztvevő borászatok és az alkalmazott szemléletmódok megismerésére, ami hosszú távon egy magasabb szintet elérve esetlegesen szakmai utánpótlást is eredményezhet a borászatoknak.

Ha kimondottan workshopok szervezését nem is tartják indokoltnak, a tudásátadást hatékonyabbá tehetné egy külön erre a célra létrehozott platform, amelyre csak a tagoknak lenne rálátása. Méretgazdaságossági szempontból a még nagyobb sikert az nyújtaná, ha a jelenleginél még gyakoribbá válnának a klaszteren belül a közös beruházások, kialakulnának közös logisztikai és beszerzési rendszerek, és valóban megvalósulna például a tervezett közös raktárhelyiség építtetése. Az ilyen jellegű közös projektek számának növeléséhez a termelőknek törekedniük kell a minél szorosabb kapcsolat kialakítására, és nyitottnak kell lenniük a többi pincészet felé.

ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom célja a BalatonBor klaszterszerű működésének feltárása volt, amely egy egyedülálló, a teljes Balaton borrhíóira kiterjedő összefogást valósít meg a balatoni borászatok között. Kutatásomban Porter gyémánt-modelljét használtam, és annak négy fő alkotóeleme szerint vizsgáltam az összefogás szerkezetét és működési folyamatait, valamint külön figyelmet kapott az együttműködési modell védjegyhasználatára és annak klaszteridentitásra és piaci megjelenésre gyakorolt hatása is.

Kutatásom részeként kérdőívet készítettem, amelyben felmértem, hogy melyek a fő csatlakozási okok a termelők részéről, milyenek a tapasztalatok a közös munkát illetően, illetve mennyire hatékony a tudás és a tapasztalatok áramlása a klaszteren belül. Az adott válaszok alapján a klaszter aktívabb, régebb óta és több alkalommal részt vevő tagjai összességében pozitívabbnak ítélték meg a kooperáció hatásait, de a legmagasabb részvételi szintet elérve az értékelések ellaposodtak, vagyis eszerint egy bizonyos pontot elérve az együttműködésből származó előnyök nem növekedtek tovább.

A BalatonBor projektfelelőseivel készített interjú hozzájárult, hogy részletes információkat és magyarázatokat kapjak a brand működésére, haladási irányára és céljaira vonatkozóan. A védjegyhasználatra kiterve kiderült, hogy a közös arculat és logó kialakításának sokkal inkább piaci megjelenést erősítő, mint klaszteridentitást növelő célja volt, és az egységes dizájnnal egyfajta minőségbiztosítást szerettek volna közvetíteni a fogyasztók felé. Fény derült továbbá arra is, hogy a BalatonBor tudatosan nem tervezett közösségépítő szereppel is bírt, és mára a borászatok jelentős részénél a kapcsolattartás nemcsak formális keretek között, hanem a hétköznapiakban is szinte rutinszerűen zajlik.

A kutatásom során kapott eredmények arra engednek következtetni, hogy a klaszterek számos tipikus jellemzője érvényesülni látszik a BalatonBor-nál, tehát kijelenthető, hogy a BalatonBor valóban klaszterként működik, amely hosszú távon hozzájárul a Balaton régió fejlődéséhez mind gazdasági, mind pedig borturisztikai szempontból.

IRODALOMJEGYZÉK

Block, J. H., Fisch, C. O., Hahn, A. & Sandner, P. G., 2015.. Why do SMEs file trademarks? Insights from firms in innovative industries. *Research Policy*, 44.(10.), pp. 1915-1930.

Bormarketing Műhely Nonprofit Kft., 2013.. *Bormarketing munkát támogató piackutatás a magyar borpiacon*

Csizmadia, Z. & Grosz, A., 2011.. *Innováció és együttműködés - A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása*. Győr: MTA Regionális Kutatások Központja.

Gallorini, L., 2019.. What is the Role of Trademarks for Firm Strategy?.

Grimbert, S. F., Zabala-Iturriagagoitia, J. M. & Pesme, J.-O., 2023.. Deconstructing cluster identity: place branding and trademarking by cluster organizations. *Regional Studies*, pp. 1-13.

Grosz, A., 2000. Ipari klaszterek. *Tér és Társadalom*, 14.(2-3.), pp. 43-52.

Harsányi, D. & Hlédik, E., 2017.. A hazai borfogyasztói szegmensek 2016-ban. In: *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás.*, p. 179–188.

Harsányi, D. & Hlédik, E., 2020.. Utazási célpontok kiválasztásának szempontjai a hazai borturizmusban. *MARKETING & MENEDZSMENT*, 54.(4.), pp. 89-101.

Jarjabka, Á., 2019.. A klaszterek ökoszisztémája. In: H. Primecz, S. Csillag, A. Toarniczky & C. Kiss, szerk. *Leadership, kultúra, szervezetek: tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, pp. 95-104.

Keserű, B. A., 2011. A magyar védjegyek átruházására vonatkozó szabályok összehasonlítása a közösségi védjegyjogtalom átruházásának szabályaival, különös tekintettel a szellemi tulajdon elméleteire. *Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle*, 6. (116.)(4.)

Ketels, C. H. M., 2003.. *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*.

Klein, N., 1999.. *No Logo*. hely nélk.: ismeretlen szerző

Kucsera, B. & Mike, K., 2020.. A kollektív cselekvés vállalkozói: Példák a magyar borászok helyi szerveződéseinek köréből. *Socio.Hu Társadalomtudományi Szemle*, 10.(3.), pp. 94-122..

Lengyel, I., 2001.. Iparági és regionális klaszterek tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 32.(10.), pp. 19-43..

- Lengyel, I., 2010.. *Regionális gazdaságfejlesztés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Lengyel, I., 2019.. Janus-arcú hálózatoké a jövő. In: H. Primecz , S. Csillag, A. Toarniczky & C. Kiss, szerk. *Leadership, kultúra, szervezetek: tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, pp. 129-138.
- Lengyel, I., 2021.. *Regionális és városgazdaságtan*. Szeged: Szegedi Egyetemi Kiadó.
- Majoros, P., 2004.. *A kutatómódszertan alapjai: tanácsok, tippek, trükkök (nem csak szakdolgozat-íróknak)*. Budapest: Perfekt.
- Máté, K., Sallay, Á. & Mikházi, Z., 2017.. A Balaton-felvidék lehatárolásai. *Tájökológiai Lapok*, 15.(2.), pp. 99-114.
- Mókusné, P. A., 2021.. Gasztroélmények nyomában gasztrotérképekkel?. In: *"Szubjektív Élményföldrajz" Tanulmánykötet Aubert Antal professzor tiszteletére*. Pécs, pp. 224-230.
- Obermayer, N., Kővári, E. & Bak, D. G., 2019.. Online and Offline Networks: Social Media Usage within the Hungarian Wine SMEs. *Journal of Knowledge Management Application and Practice*, 1.(1.), p. 9–16.
- Obermayer, N. és mtsai., 2022.. How social media practices shape family business performance: The wine industry case study. *European Management Journal*, 40.(3.), pp. 360-371.
- OECD, 1999.. *Boosting Innovation: The Cluster Approach*.
- Pallás, E., 2018.. Composition of grape varieties of the plantation areas and guest nights in commercial accommodation establishments in wine regions. *Review on Agriculture and Rural Development*, 6.(1-2.), pp. 77-83.
- Porter, M. E., 1990.. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April. kötet, pp. 71-91.
- Porter, M. E., 1998.. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76.(6.), pp. 77-90.
- Porter, M. E., 2000.. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14.(1.), pp. 15-34.
- Porter, M. E., 2003.. The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37.(6-7.), p. 549–578.

Raiffa, H., 1970. *Decision Analysis - Introductory Lectures on Choices under Uncertainty*. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Rechnitzer, J., 1998.. *A területi stratégiák*. Pécs: Dialóg Campus Kiadó.

Sölvell, Ö., 2008.. *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Cluster Initiative Redbook*. Stockholm

Sölvell, Ö., Lindqvist, G. & Ketels, C., 2003.. *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm

Steiner, M., 1998.. The Discrete Charm of Clusters: An Introduction. In: M. Steiner, szerk. *Clusters and Regional Specialisation on Geography Technology Networks*. London, pp. 1-17.

Szalai, P., 2011.. A védjegyek köznevesüléséről. *Névtani Értesítő*, 33.. kötet, pp. 155-174.

Székelyhidi, K., Felkai, B. O. & Darvasné Ördög, E., 2014.. Védjegyek az élelmiszeriparban. *Journal of Central European Green Innovation*, 3. kötet, pp. 93-110.

Tavares, M., Gohr, C. F., Morioka, S. & da Cunha, T. R., 2021.. Systematic literature review on innovation capabilities in clusters. *Innovation & Management Review*, 18.(2.), pp. 192-220.

Varjú, V. és mtsai., 2023.. A Balaton, mint funkcionális nagytó-régió integrált fejlesztési lehetőségei kormányzásán keresztül. *Tér és Társadalom*, 37.(2.), pp. 82-110.

EGYÉB FORRÁSOK

1997. évi XI. törvény a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról

Balatoni Kör, 2024.: 10 éves a Balatoni Kör!, <https://balatonikor.hu/hir/10-eves-a-balatoni-kor/>

Balatoni Kör: Az Év Strandétele, <https://balatonikor.hu/ev-strandetele/>

Balatoni Kör: Kóstold körbe, <https://balatonikor.hu/kostold-korbe/>

Balatoni Kör: Gyertek át hozzánk, <https://balatonikor.hu/gyertek-at-hozzank/>

Balatoni Kör: Gasztrokomp, <https://balatonikor.hu/gasztrokomp/>

Balatoni Kör, 2024.: A Balatoni Kör bemutatása, <https://balatonikor.hu/hir/balatoni-kor-bemutatasa/>

Balatoni Kör, 2023.: BalatonBor – Tiszta nyár!, <https://balatonikor.hu/hir/balatonbor-tiszta-nyar/>

Balatoni Kör: BalatonBor, <https://balatonikor.hu/balatonbor/>

Balatoni Kör: HegyBor, <https://balatonikor.hu/hegybor/>

Bor.hu: Balaton borrégió, szerző: Dr. Mészáros Gabriella, <https://bor.hu/borregiok/balaton-borregio>

Bor Bázis: Magyarország borvidékei – 6 borrégió – 22 Magyar borvidék, megtekintés dátuma: 2024.05.27., <https://borbazis.hu/magyarorszag-borvidekei/>

Borászportál.hu, Borlexikon: BalatonBor, <https://www.boraszportal.hu/borlexikon/b-balatonbor-250>

Kántor Endre (2012) Itt a Badacsonyi Kör; Borravaló, <http://borravallo.hu/negyes-szuret-badacsonyan/>

Központi Statisztikai Hivatal, 2016.: Magyarország borvidékei, 2014, https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/moborvid_14.pdf

Központi Statisztikai Hivatal: Szőlőültetvények, 2020, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szoloultetvenyek/2020/index.html>

Krausz Andrea (2023) Balatoni vendéglátók mutatták be sikerük titkát a Gasztrokompon, likeBalaton, <https://likebalaton.hu/telepules/tihany/hireink/balatoni-vendeglatok-mutattak-be-sikeruk-titkat-a-gasztrokompon-276674/>

Magyar Turisztikai Ügynökség: Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0, https://mtu.gov.hu/dokumentumok/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia.pdf

Tóth Adrienn (2012) Felelősek vagyunk borvidékünk jövőjéért, Vиноport, <https://vinoport.hu/aktualis/felelosek-vagyunk-borvidekunk-jovojeert/1710>

Turizmus.com, 2023.: A Balatoni Kör tagjainak kedvencei is szerepelnek a Kóstold körbe kiadványban, <https://turizmus.com/desztnaciok/a-balatoni-kor-tagjainak-kedvencei-is-szerepelnek-a-kostold-korbe-kiadvanyban-1187216>

Turizmus.com, 2023.: „Gyertek át hozzánk!” – Új gasztrosorozattal rukkol elő a Balatoni Kör <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/gyertek-at-hozzank-uj-gasztrosorozattal-rukkol-elo-a-balatoni-kor--1185614>

MELLÉKLETEK

1. Interjúkérdések (Dobosi Győzővel készített interjú)

A BalatonBor felépítése

Hogyan épült fel a BalatonBor, mi volt az alapkoncepciója?

Mostanáig hány borászat termelt összesen BalatonBort és hányan palackozhattak HegyBort?
Körülbelül hány palack BalatonBor került eddig forgalomba?

Hogyan dől el, hogy egy adott évben ki termelhet BalatonBort és HegyBort? Kik döntenek ebben a kérdésben?

Csak olyan borászat palackozhat BalatonBort, amely tagja a Balatoni Körnek?

Dizájn

A BalatonBor egységes logóval és dizájnnal rendelkezik. Mi volt a cél ezek kialakításakor?
Melyik részlet mire utal benne? Mióta van használatban és milyenek voltak a korábbi címkék?

A BalatonBor esetében a teljes egységesség érdekében a palacknak (szín, forma) is ugyanolyannak kell lennie? A palackozást és az egyforma csavarzárak legyártatását is közös szervezés alapján oldják meg? Vannak olyan fix partnercégek, amelyekre az egész brand támaszkodhat ebben, vagy mindenkinek egyénileg kell megoldania?

A HegyBor esetében melyek azok a megkötések, amelyekhez tartaniuk kell magukat a borászoknak (a dizájnt illetően)?

Egy közös védjegynek, logónak fontos marketing funkciója van, a tagok között pedig segíthet még inkább megerősíteni a kapcsolatokat, hiszen még „hivatalosabbá” teszi az együttműködést.

Mik a tapasztalatok, segít-e az egységes dizájn a BalatonBor hírnevének térnyerésében?

Mennyire erős a BalatonBor közösségépítő szerepe? Mennyiben erősíti a klaszteren belüli összetartást, hogy külön védjegy alatt végzik ezt a tevékenységet?

A BalatonBor projektből származó előnyök, célkitűzések

Miért érdemes beszállnia egy borászatnak a BalatonBor brandbe?

Kisebb bortermelőként is érdemes csatlakozni? Minden résztvevő borászatnak ugyanakkora döntési joga van a projektben?

Vannak-e olyan pozitív velejárói a BalatonBor projektnek, amelyek célzottan nem voltak tervben, de mégis plusz pozitívumnak könyvelhetők el (akár a borminőségre, akár bármi másra vonatkozóan)?

Mennyire jellemző/mennyire tudatos tevékenység az egymástól való tanulás a borászatok között? Van-e kimondottan olyan alkalom, amikor megosztják egymással a tapasztalataikat?

Van-e kimutatás arra vonatkozóan, hogy mennyivel nőtt a borászatok/vendéglátóhelyek látogatottsága? (Mennyivel járul hozzá a Balatoni Kör jelenléte a Balaton borrhíó népszerűségéhez és a balatoni turizmus négyévszakossá tételéhez?)

A Pannon Egyetem és a BalatonBor kapcsolata

A BalatonBort néhány évvel ezelőtt megválasztották a Pannon Egyetem hivatalos borának. Bár én magam is az egyetem hallgatója vagyok, mégis elég kevés konkrétumot tudok az egyetemmel való együttműködés részleteiről.

Hogyan jött létre ez a partnerség és pontosan miben nyilvánul meg?

Végez az egyetem olyan kutatásokat, amelyek a BalatonBor előrehaladását szolgálják?

Milyen egyéb területeket érint az együttműködés, biztosítanak például szakmai gyakorlati lehetőséget az egyetem hallgatóinak?

Vannak más oktatási intézmények is, amelyekkel kapcsolatban állnak?

Működés, munkamegosztás, jövőbeli tervek

Ki miért felel a BalatonBor projektben? Van például külön kinevezett partner, aki a termék megfelelő kommunikációjával és a marketingtevékenységével foglalkozik, vagy az ilyen jellegű feladatokat is a borászok végzik, felosztva egymás közt a munkát?

Az, hogy belevágtak a BalatonBor projektbe, hatással volt a foglalkoztatásra is? Van esetleg olyan borászat, ahol emiatt bővítették a munkaerő-állományt?

Kizárólag saját termesztésű szőlőből készíthetnek a borászatok BalatonBort vagy vásárolt szőlőből is lehet?

A BalatonBor minden borászatnál azonos áron kapható?

Milyen célok vezérlik a tagokat? Mik a terveik a rövid- és hosszú távú jövőre nézve?

Egy nagyjából egy évvel ezelőtti nyilatkozata alapján jól értelmeztem-e, hogy a piramisrendszer legfelső szintjét képező dülös bor még csak tervezett kategória?

Hogyan szeretnék még több helyre eljuttatni a BalatonBort és milyen kihívásokkal találkozunk a termék terjesztése során?

Nemzetközi viszonylatokban milyen a megítélése a BalatonBornak és a HegyBornak? Tervben van esetleg, hogy a jövőben más országokban is elérhetővé tesszük a terméket?

Mint fogyasztó, gyakran keresem a BalatonBort és HegyBort a nagyáruházak polcain, de csak ritkán jönnek velem szembe, akkor is egy üzletben általában egyetlen borászat termékét találom meg. Mitől függ ez, illetve tervben van-e a jelenlegi kínálat bővítése?

Magyarországon mennyire jellemzőek a BalatonBorhoz hasonló kezdeményezések? Ha vannak még ilyesmi közösségek, mennyire egyezik a koncepciójuk a BalatonBoréval?

2. Kérdőív: A BalatonBor mint régiós bormárka

Mióta vesz részt az Ön borászata a BalatonBor régiós márkában? (kérem, évszámmal jelölje, pl. 2018) *

Saját válasz _____

Hány olyan évjáratú BalatonBor volt eddig, amelyben az Ön borászata is részt vett? *

- ☐ Eddig minden évben palackoztunk BalatonBort
- ☐ Öt vagy ötnél több
- ☐ Kevesebb, mint öt
- ☐ Egy

Mi motiválta Önöket arra, hogy becsatlakozzanak a projektbe? (Több válasz is jelölhető) *

- ☐ Régiós összefogás
- ☐ Közösség, nyitás a többi borász irányába
- ☐ Marketing és értékesítési lehetőségek
- ☐ Szakmai együttműködés
- ☐ Visszajelzés a bor minőségéről a környékbeli borászatokhoz képest
- ☐ Egyéb: _____

Ön szerint tudnak-e tanulni egymástól a borászok az együttműködésnek köszönhetően? *

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Kérem, jelölje be a skálán, hogy az alábbi területeken mennyire látja sikeresnek a ^{*} borászatok közti tudás- és tapasztalatcserét. (1 – egyáltalán nem, 6 – teljes mértékben)

	1	2	3	4	5	6
Szőlőtermesztési technikák	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Borkészítési eljárások	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing, értékesítés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Innováció és újítások	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vendéglátás fejlesztése	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Van-e még olyan terület, amelyben fejlődött az Önök borászata, mióta részt vesz az együttműködésben?

Saját válasz: _____

Milyen előnyöket tapasztalt a borászat a BalatonBorhoz való csatlakozás óta? ^{*}
(Több válasz is jelölhető.)

- ☐ Nőtt a borászat ismertsége
- ☐ Több értékesítési csatornához jutottak
- ☐ Jobb kapcsolat alakult ki a helyi borászatokkal
- ☐ Javult a borászat szakmai megítélése
- ☐ Egyéb: _____

Hogyan változott az értékesítési volumenük/(vendégforgalmuk) a BalatonBorhoz való csatlakozás óta?

- ☐ Jelentősen nőtt
- ☐ Enyhén nőtt
- ☐ Nem változott
- ☐ Enyhén csökkent
- ☐ Jelentősen csökkent

Előfordult-e már borászatukban, hogy a BalatonBort nem saját, hanem más gazdától vásárolt szőlőből készítették?

- ☐ Igen, több alkalommal is
- ☐ Igen, egyszer
- ☐ Nem

Kérem, értékelje, hogy mennyire ért egyet az alábbi állításokkal (1 – egyáltalán nem értek egyet; 6 – teljes mértékben egyetértek)

[illegible]

Egy közös védjegy,
egy közös
márkajelzés/logó
megerősíti az
együttműködés
iránti
elköteleződést.

☐☐☐☐☐☐

Ha a tevékenység
külön védjegy alatt
történik, külső
szemmel
meggyőzőbbnek
hat az
együttműködés.

☐☐☐☐☐☐

A közös logónak
köszönhetően a
fogyasztók
szívesebben
próbálnak ki
számukra új
borászatokat is.

☐☐☐☐☐☐

Tervezi-e az Ön borászata a hosszú távú együttműködést a BalatonBor
programban?



- ☐ Igen, határozottan
- ☐ Valószínűleg igen
- ☐ Még nem tudom
- ☐ Valószínűleg nem
- ☐ Nem

Kérem, adja meg, hogy az Önök borászata a Balaton borrégió belül mely
borvidékhez tartozik!



- ☐ Badacsonyi borvidék
- ☐ Balatonboglári borvidék
- ☐ Balaton-felvidéki borvidék
- ☐ Balatonfüred-Csopaki borvidék
- ☐ Somlói borvidék
- ☐ Zalai borvidék