



 MAŁOPOLSKA

Zarządzanie
Strefami
Aktywności
Gospodarczej.
Podręcznik
dobrych praktyk

Małopolskie Obserwatorium
Rozwoju Regionalnego

Departament
Polityki Regionalnej

ZARZĄDZANIE STREFAMI AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ

Podręcznik dobrych praktyk



Wydawca Departament Polityki Regionalnej
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
30-552 Kraków, ul. Wielicka 72B
tel. (+48) 12 29 90 900, fax. (+48) 12 29 90 926
www.malopolskie.pl

Opracowanie Raport powstał w ramach projektu Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt okładki Małgorzata Flis

Skład publikacji Oficyna Wydawnicza PEGAZ | www.epegaz.pl

ISBN 978-83-65325-07-5

Publikacja bezpłatna Przy publikowaniu danych z opracowania prosimy o podanie źródła.

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej pod adresem:
www.obserwatorium.malopolska.pl



Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020





Spis treści

WSTĘP	5
1. STREFY AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ W MAŁOPOLSCE	6
2. PRZYGOTOWANIE DO URUCHOMIENIA STREFY	12
Czy strefa jest potrzebna?	12
Analiza potencjału gminy	12
Narzędzia do badania potencjału	14
Analiza otoczenia	17
Określenie warunków utworzenia bądź rozbudowy SAG	20
Lokalizacja	22
Źródła finansowania stref	22
3. ZARZĄDZANIE STREFĄ	26
Modele zarządzania strefą	26
Strategia strefy	27
Monitorowanie i aktualizowanie strategii strefy	30
Współpraca z innymi podmiotami	32
4. PROMOCJA STREFY	39
Przekazanie informacji o ofercie inwestycyjnej	39
Narzędzia i kanały promocji	40
Przygotowanie planu promocji strefy	43
5. POZYSKIWANIE INWESTORÓW	46
Kontakt bezpośredni	46
Organizacja spotkania	47
Marketing szeptany	48
Poczta elektroniczna i kontakt telefoniczny	50
Przygotowanie i przedstawianie oferty inwestycyjnej	51
Negocjacje z inwestorem	54
6. BUDOWANIE RELACJI Z INWESTORAMI	56
Czym jest opieka poinwestycyjna?	56
Współpraca z inwestorem	57
BIBLIOGRAFIA	59
SPIS RYSUNKÓW I TABEL	60
ZAŁĄCZNIKI	61



Zarządzanie SAG Podręcznik dobrych praktyk

Wykaz skrótów użytych w opracowaniu

- ✓ CBMZ – Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej
- ✓ CeBiM – Centrum Business in Małopolska
- ✓ COIE – Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera
- ✓ GDDKiA – Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad
- ✓ IOB – Instytucje Otoczenia Biznesu
- ✓ JST – Jednostki Samorządu Terytorialnego
- ✓ KPT – Krakowski Park Technologiczny
- ✓ MARR – Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego
- ✓ MORR – Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego
- ✓ MRPO – Małopolski Regionalny Program Operacyjny 2007–2013
- ✓ MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa
- ✓ PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- ✓ PAIiIZ – Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
- ✓ PPP – partnerstwo publiczno-privatne
- ✓ PUP – Powiatowy Urząd Pracy
- ✓ RCOI – Regionalne Centrum Obsługi Inwestora
- ✓ RPO WM – Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego 2014–2020
- ✓ SAG – Strefa Aktywności Gospodarczej
- ✓ SSE – Specjalna Strefa Ekonomiczna
- ✓ UMWM – Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
- ✓ WM – Województwo Małopolskie
- ✓ WUP – Wojewódzki Urząd Pracy



Wstęp

W dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu samorządy starają się w aktywny sposób pozyskiwać inwestorów. Jednym z narzędzi, które przyczynia się do osiągnięcia tego celu, jest tworzenie specjalnych obszarów gospodarczych, do których należy zaliczyć przede wszystkim Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE) oraz Strefy Aktywności Gospodarczej (SAG). Obszary te są tworzone w celu podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej oraz pobudzenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Mają one być profesjonalnie przygotowane, tak aby zwrócić uwagę inwestora i zachęcić do prowadzenia działalności gospodarczej na ich terenie.

Warto pamiętać, że poza twardymi infrastrukturalnymi czynnikami nie mniej istotne są miękkie czynniki, które niejednokrotnie mają decydujący wpływ na podjęcie przez inwestora decyzji o ulokowaniu biznesu na danym obszarze. Wiedza na temat zarządzania i promocji obszarów inwestycyjnych ma tu podstawowe znaczenie. Bez umiejętnego prowadzenia spójnej polityki zarządczej trudno oczekiwać twardych efektów w postaci znacznego wpływu oddziaływania przygotowanych i uzbrojonych stref na sytuację ekonomiczną samorządów terytorialnych.

Podręcznik dobrych praktyk jest skierowany do samorządów lokalnych, które posiadają lub planują utworzenie na swoim obszarze Strefy Aktywności Gospodarczej. Podstawowym celem publikacji jest upowszechnienie wiedzy na temat tworzenia, funkcjonowania i zarządzania obszarami aktywności gospodarczej. Wskazówki zawarte w podręczniku w większości uznać można za uniwersalne i możliwe do zastosowania w różnych typach gmin.

Diagnoza sytuacji w małopolskich gminach ujawniła, że podczas procesu przygotowywania stref aktywności gospodarczych, zarządzania i monitorowania ich rozwoju pojawiają się liczne problemy. Ich źródłem często jest brak prorynkowej orientacji, jak również fakt, że administracja publiczna postrzega wiele procesów przez pryzmat standardowych rozwiązań, a podstawą działań w relacjach z biznesem jest przyjęcie filozofii działań charakterystycznych dla tego środowiska. Przedstawione w podręczniku wskazówki i rady zostały opracowane na podstawie badania pn. *Strefy Aktywności Gospodarczej w Małopolsce. Aktualny stan i plany*, przeprowadzonego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego w 2015 roku. Podręcznik został przygotowany również w oparciu o porady ekspertów, którzy na co dzień zajmują się tematyką stref gospodarczych, a także literaturą z zakresu zarządzania. Celem podręcznika jest zapoznanie czytelnika z najistotniejszymi zagadnieniami zarządzania strefą.

Całość opracowania podzielona jest na dwie części: zarządzanie strefą aktywności gospodarczej i obsługę inwestora. W pierwszych trzech rozdziałach znajdują się informacje na temat kwestii związanych z przygotowaniem uruchomienia, zarządzaniem i promocją strefy. Kolejne rozdziały zostały poświęcone tematyce dotyczącej pozyskiwania inwestorów i utrzymywania z nimi relacji. Trzeci segment informacji zawiera rady, jak diagnozować potencjał gmin oraz opracowywać strategię, w tym również promocję strefy. Ważną część podręcznika stanowi materiał obejmujący proces pozyskiwania inwestora. Znajdują się w nim m.in. praktyczne porady obejmujące pierwszy kontakt z przedsiębiorcą oraz procedury przyczyniające się do zwiększenia efektywności w kontaktach na linii administracja biznes. Wszystkie informacje będą pomocne dla gmin planujących utworzenie strefy aktywności gospodarczej. Dla gmin, które już posiadają działającą strefę, przydatne będą przede wszystkim porady z zakresu zarządzania i budowania relacji z inwestorem.

W celu ułatwienia poruszania się po podręczniku najważniejsze kwestie zostały ujęte w ramach oznaczonych kolorem. Ramka w kolorze zielonym oznacza wartości naśladowania działania, które realizują gminy posiadające na swoim obszarze strefy. Ramka w kolorze czerwonym symbolizuje błędne postępowanie. Ramka pomarańczowa zwraca uwagę na kwestie, które są szczególnie istotne przy tworzeniu nowych stref.



1. Strefy Aktywności Gospodarczej w Małopolsce

Narzędzia przyciągania inwestycji do jednostek samorządu terytorialnego są dziś przedmiotem wielu analiz. Nie ma jednego decydującego czynnika, który zagwarantowałby wysoką atrakcyjność wszystkim inwestorom. Jednak umiejętność połączenia kilku najistotniejszych warunków oraz zaoferowanie przygotowanego i uzbrojonego terenu jest najskuteczniejszym instrumentem. Taka filozofia leżała i leży u podłoża funkcjonowania stref ekonomicznych. W Polsce Specjalna Strefa Ekonomiczna (SSE) to wyodrębniona zgodnie z przepisami ustawy, niezamieszkała część terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, na której terenie może być prowadzona działalność gospodarcza na zasadach określonych ustawą. Strefa może być ustanowiona w celu przyspieszenia rozwoju gospodarczego części terytorium kraju¹. Główne cele funkcjonowania SSE to rozwój działalności gospodarczej, rozwój eksportu, wykorzystanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, przyspieszenie wzrostu konkurencyjności oraz generowanie nowych miejsc pracy. Ich funkcjonowanie wpływa na rozwój gospodarki przez: wzrost zatrudnienia, wzrost eksportu, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), rozwój kapitału ludzkiego, transfer wiedzy, technologii oraz *know-how*². Pierwsza Specjalna Strefa Ekonomiczna została utworzona na świecie w 1947 roku w Shannon w Irlandii. Jednakże próby tworzenia obszarów, które miały zapewniać przedsiębiorcom preferencyjne warunki prowadzenia działalności, miały miejsce już w czasach starożytnego Rzymu. Wówczas wybranym miastom przyznawano przywileje handlowe. W średniowieczu natomiast tworzono *hanze*, czyli związki miast handlowych. Zrzeszone obszary udzielały sobie wsparcia ekonomicznego, utrudniając tym samym pracę kupcom, którzy znajdowali się poza związkiem. Na świecie Specjalne Strefy Ekonomiczne mogą występować pod różnymi nazwami, np. strefa wolnego handlu, strefa przedsiębiorczości czy strefa handlu zagranicznego, ale ich ideą zawsze jest udzielanie wsparcia przedsiębiorcom i inwestorom. Obecnie na całym świecie funkcjonuje około 3 000 stref i są one ulokowane w ponad 130 krajach. Największą popularnością tego typu tereny cieszą się w Afryce oraz Europie Środkowo-Zachodniej. Najmniejszą ich liczbę można znaleźć w Ameryce Południowej. Warto zwrócić uwagę, że w latach 70. XX wieku istniało jedynie 79 obszarów tego typu w 25 krajach. Największy wzrost liczby stref odnotowano na przełomie lat 90. XX wieku i pierwszych lat wieku XXI.

Oferowane przez strefy zachęty kierowane do inwestorów można podzielić na finansowe oraz pozafinansowe³. Pierwotnym założeniem powołania do życia SSE było ożywienie gospodarcze w wybranych lokalizacjach dzięki zwiększonemu napływowi inwestycji. Z czasem strefy i podstrefy SSE powstawały w wyniku dostosowania regulacji prawnych do potrzeb inwestorów. Strefy przyciągają zarówno polski, jak i zagraniczny kapitał.

Poza Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi funkcjonują również inne tereny, na których inwestorzy mogą prowadzić działalność gospodarczą na preferencyjnych warunkach; do takich terenów należą strefy aktywności gospodarczej. Strefy Aktywności Gospodarczej (SAG) są wydzielonymi i przygotowanymi do inwestycji obszarami odpowiadającymi zapotrzebowaniu potencjalnych inwestorów. Tworzone są najczęściej przez samorządy lokalne poprzez wyznaczenie w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego terenów aktywności gospodarczej o preferencyjnie przygotowanych warunkach inwestycyjnych, a także finansowych określonych w innych dokumentach (np. zwolnienia z podatków lokalnych)⁴. Wybrane obszary zostają wyposażone w odpowiednią infrastrukturę

¹ Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz.U. z 2015 r. poz. 282, z późn. zm.

² *Specjalne Strefy Ekonomiczne po 2020 roku. Analiza dotychczasowej działalności oraz perspektywy funkcjonowania*, Ernst & Young, 2011, s. 5.

³ M.K. Stawicka, *Specjalne Strefy Ekonomiczne w Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 246, s. 434–439.

⁴ J. Stanienda, *Determinanty rozwoju Stref Aktywności Gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1 (17), 2011.

(np. budowa lub modernizacja dróg, sieci kolejowej, sieci uzbrojenia terenu), a przedsiębiorcom oferuje się korzystne warunki inwestycyjne⁵. Pierwsze SAG-i powstały w połowie lat dziewięćdziesiątych, przede wszystkim na niezagospodarowanych terenach komunalnych. SAG-i posiadają kluczowe znaczenie dla wzrostu poziomu inwestycji komercyjnych, zwiększają atrakcyjność inwestycyjną regionu, rozwijają przedsiębiorczość i przyczyniają się do powstawania nowych miejsc pracy. Do najistotniejszych narzędzi i działań, które będą przyciągały inwestorów do SAG i jednocześnie świadczyły o potencjale danej strefy, należą:

- › przygotowanie infrastrukturalne obszaru uzbrojonego w podstawowe media, wkomponowanego w sieć komunikacyjną nie tylko lokalną, ale również regionalną, a nawet krajową;
- › korzyści finansowe, na które składają się propozycje ulg podatkowych, ceny gruntu lub dzierżawy;
- › intensywne działania informacyjne i promocyjne terenu przeznaczanego pod aktywność;
- › pomoc inwestorom w procesach inwestycyjnych, administracyjnych i zatrudnienia;
- › przygotowanie prawne gruntu, ułatwiające i przyspieszające proces inwestycji;
- › odpowiedni klimat społeczno-kulturowy wśród społeczności lokalnej.

Pojęcie Strefy Aktywności Gospodarczej funkcjonujące w literaturze oraz w środowisku związanym z zarządzaniem samorządem terytorialnym i gospodarką lokalną wydaje się nie do końca sprecyzowane w przeciwieństwie do Specjalnych Stref Ekonomicznych, których definicje i ramy działania określa polskie ustawodawstwo⁶. Natomiast popularyzacja SAG pojawiła się wraz z udostępnieniem środków unijnych na rozbudowę i przygotowanie infrastruktury w gminach. W województwie małopolskim było to Działanie 4.3 Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego 2007–2013, Schemat A Strefy aktywności gospodarczej o powierzchni 2–20 ha oraz Schemat B Strefy aktywności gospodarczej o powierzchni powyżej 20 ha. Inwestorzy oraz samorządy zaangażowane w funkcjonowanie SSE lub SAG wskazują, że oba rodzaje stref mają pozytywny wpływ na lokalną gospodarkę. Obok ułatwień inwestycyjnych, będących głównym powodem tworzenia stref, stały się one także platformą do tworzenia powiązań kooperacyjnych i przyciągania kolejnych inwestorów zachęcanych przez podmioty już funkcjonujące w strefach. Tereny te mogą w przyszłości pełnić wiodącą rolę w pobudzaniu rozwoju gospodarki w Małopolsce. Główne założenie funkcjonowania SAG i SSE to, jak już wskazano, pobudzanie rozwoju społeczno-gospodarczego, który z czasem może zapoczątkować pośrednie efekty w postaci wprowadzania produkcji na wyższym poziomie zaawansowania technologicznego, zagospodarowania obszarów zdegradowanych czy tworzenia inicjatyw klastrowych.

Podręcznik do zarządzania strefami powstał na bazie badania dotyczącego stanu obecnego i planów rozbudowy stref aktywności gospodarczej w województwie małopolskim. W ramach badania przeprowadzono ankietę internetową (CAWI) z małopolskimi gminami, ankietę telefoniczną (CATI) z przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność na terenach Stref Aktywności Gospodarczej i Specjalnej Strefy Ekonomicznej Krakowski Park Technologiczny w województwie małopolskim. W trakcie badania przeprowadzono także wywiady pogłębione z ekspertami (IDI/ITI) oraz zogniskowany wywiad grupowy (FGI) z przedstawicielami Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych oraz Ministerstwa Gospodarki.

Wyniki badania prowadzonego w miesiącach maj – lipiec 2015 roku wskazują, że w Małopolsce funkcjonuje 55 Stref Aktywności Gospodarczej w 42 małopolskich gminach, w tym 30 współfinansowanych z Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego. Wśród tych sfinansowanych z MRPO 2007–2013 15 SAG powstało po 2010 roku, a 8 w latach 2014–2015. Tereny inwestycyjne sfinansowane z pieniędzy unijnych do lipca 2015 roku zostały zagospodarowane w 66%.

⁵ Strefy Aktywności Gospodarczej, dostęp: 06.08.2015, <http://www.malopolska.pl/Przedsiębiorca/StrefyAktywnosciGospodarczej/Strony/default.aspx>,

⁶ B. Wojtyra, *Strefy aktywności gospodarczej w teoriach rozwoju lokalnego*, 2014 r. <http://www.researchgate.net/publication/275950029>



Najmniejszy obszar oferowany inwestorom w ramach SAG to 0,5 ha, a największy to 410 ha. Obszary możliwe do zagospodarowania w SAG są najczęściej własnością podmiotów prywatnych. Świadczy to o skuteczności włączania do SAG obszarów innych niż publiczne. Z przeprowadzonego wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (JST) badania wynika, że zdecydowana większość terenów SAG (ponad 90%) jest bardzo dobrze uzbrojona.

Zdaniem ankietowanych przedsiębiorców najważniejsze czynniki decydujące o lokalizacji nowej SAG to:

- › rozwinięta infrastruktura transportowa,
- › lokalizacja strefy,
- › przychylny przedsiębiorczości klimat w gminie.

Pośród tych czynników kluczowa jest dostępność komunikacyjna. Niemal połowa (47,8%) badanych przedsiębiorców prowadzących działalność w SAG podkreśliła, że Małopolskę charakteryzuje dobrze rozwinięta infrastruktura komunikacyjna związana z bliskością węzła autostrad A1 i A4 oraz sprawnymi rozwiązaniami transportowymi. Warunkuje to dobrą przepustowość wschód – zachód. Respondenci wskazali na problemy z dostępnością komunikacyjną północ – południe, dotyczącą głównie Małopolski Wschodniej. Atutami Małopolski według ankietowanych przedsiębiorców są:

- › kapitał ludzki (32,2%),
- › atrakcyjność terenów (30%)
- › dobra infrastruktura (22,2%).

Respondenci docenili także bliskość ośrodków akademickich i ich dobre zaplecze edukacyjne (14,4%).

Z badań zrealizowanych w grupie przedsiębiorców działających w SAG w województwie małopolskim wynika, że większość z nich prowadzi działalność w ramach sektora przemysłu (N=43), choć jedynie w przypadku dwóch przedsiębiorców jest to przemysł zaawansowanych technologii (*high-tech*). Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, że SAG-i (w odróżnieniu od SSE) są raczej nastawione na wspieranie gospodarki w tradycyjnych branżach (zwłaszcza produkcyjnych).

W badaniu wzięło udział 21 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym i 8 z kapitałem mieszanym, polsko-zagranicznym. Pochodzenie kapitału zagranicznego jest bardzo zróżnicowane i rozdrobnione, z najczęstszym wskazaniem na Stany Zjednoczone oraz Niemcy. Taka sama struktura pochodzenia kapitału zagranicznego dotyczy Specjalnych Stref Ekonomicznych.

Dla ankietowanych przedsiębiorców podstawową przesłanką do podjęcia decyzji o uruchomieniu działalności w SAG jest:

- › lokalizacja (23,5% badanych przedsiębiorców),
- › bliskość kontrahentów (14,5%),
- › względy ekonomiczne, czyli ulgi podatkowe (12,2%).

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców (78,3%) pozytywnie ocenia decyzję o rozpoczęciu działalności na terenie SAG w województwie małopolskim. Optymizm respondentów wynika przede wszystkim z atrakcyjnych cen działek i ich położenia z odpowiednim połączeniem z Krakowem. Nie bez znaczenia dla przedsiębiorców jest również dobre położenie geopolityczne (w centrum Europy) oraz związana z nim rozwinięta transeuropejska sieć transportowa umożliwiająca dystrybucję na większą skalę.

Prawie połowa (49,2%) uczestniczących w badaniu przedsiębiorców zadeklarowała zmiany w zakresie poziomu zatrudnienia: 47,5% planuje zwiększenie, a jedynie 1,7% redukcję liczby pracowników. Świadczy to o zadowalającej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw funkcjonujących w małopolskich SAG.

Z odpowiedzi przedstawicieli JST wynika, że planowane jest utworzenie 44 nowych Stref Aktywności Gospodarczej, z czego 7 ma powstać w najbliższych 2 latach. W przypadku 14 planowanych SAG inwestorzy potwierdzili już zainteresowanie podjęciem działalności na tych obszarach. Jednocześnie te JST, które nie planują utworzenia SAG (57 gmin), uzasadniały to głównie brakiem wolnych terenów.

Tworzenie Strefy Aktywności Gospodarczej wiąże się z dużymi nakładami finansowymi, m.in. związanymi z budową infrastruktury technicznej. Gminy, które planują utworzenie SAG, liczą na wsparcie z zewnętrznych źródeł finansowania, w tym na środki z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego 2014–2020. W zakresie skutków oddziaływania istniejących SAG na gminy przedstawiciele JST wskazywali przede wszystkim na powstawanie na terenie gminy nowych firm, często działających w branżach dotychczas niewystępujących na terenie gminy, a także na zmniejszenie liczby bezrobotnych i uporządkowanie przestrzeni publicznej.

Przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego jako najlepsze SAG/podstrefy SSE w województwie wymieniali strefy działające w Niepołomicach, Dobczycach, Zatorze, Oświęcimiu, Tarnowie oraz Bochni. Uczestnicy indywidualnych wywiadów pogłębionych zwrócili uwagę na specyfikę funkcjonowania podstref SSE/SAG w małych miejscowościach – np. podstrefa SSE w Zatorze nastawiona jest na małe i średnie przedsiębiorstwa. Utworzenie podstrefy SSE było katalizatorem rozwoju społeczno-gospodarczego i pozwoliło na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości. Podstawowym problemem, na jaki zwracali uwagę respondenci, jest brak planów rozwoju SAG skorelowanych z programem (strategią) rozwoju gmin, na terenie których SAG-i funkcjonują. Konieczne jest ustalenie i przedstawienie kierunków rozwoju oraz atutów gospodarczych, społecznych i kulturalnych gmin wraz ze wskazaniem pakietów korzyści dla przedsiębiorców. Dla potencjalnych inwestorów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, są to elementy podstawowe. Dodatkową barierą jest brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, co utrudnia procesy inwestycyjne zarówno w fazie przygotowywania terenów inwestycyjnych, jak i w fazie realizowania inwestycji.

Wyniki badania ankietowego przedstawiciele gmin wskazują na niski poziom współpracy gmin przy rozwoju SAG z innymi podmiotami w zakresie pozyskiwania inwestorów oraz brak strategii zarządzania konkretnymi SAG. Najbardziej pożądanym wsparciem rozwoju SAG jest:

- › pomoc w ich promocji,
- › szkolenia pracowników oraz porady w zakresie obsługi inwestora krajowego i zagranicznego.

Gminy dobrze radzą sobie z działaniami inwestycyjnymi i formalnościami leżącymi w ich kompetencjach. Natomiast potrzebują wsparcia w obszarach dla nich nowych, a kluczowych dla rozwoju SAG i przedsiębiorczości. Elementem, na który zwracali uwagę eksperci i przedsiębiorcy, jest transparentność relacji z inwestorami, gdzie priorytetem jest zawieranie konkretnych i przejrzystych umów.

Ankietowani urzędnicy JST wskazują, że skuteczną metodą kontaktu z inwestorami jest pośrednictwo Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Ważne jest przygotowywanie ofert na targi i spotkania branżowe. Uznanie wśród wszystkich badanych grup zyskuje również tzw. „marketing szeptany”, czyli przekazywanie informacji potencjalnym inwestorom przez przedsiębiorców już działających na terenie strefy.

Według przedsiębiorców podstawą każdej oferty inwestycyjnej są:

- › wskazanie dokładnej lokalizacji terenu,
- › informacja dotycząca stanu uzbrojenia działki,
- › kontakt do osoby, która zarządza terenem inwestycyjnym,
- › wymiary działek gotowych do zagospodarowania,
- › zdjęcia terenu,
- › informacje dotyczące istniejących zabudowań,
- › informacje na temat dostępności komunikacyjnej,
- › przeznaczenie działek wynikające z zapisów planu zagospodarowania.

Wszystkie te elementy zostały wskazane przez około 90% respondentów. Przedsiębiorcy podkreślali również, że najszybszą formą komunikacji jest internet i powinien być on maksymalnie wykorzystany w relacjach z inwestorami. Wszystkie grupy respondentów wywiadów pogłębionych przekonane są, że bardzo ważna dla inwestorów jest kwestia profesjonalnego przygotowania i zaprezentowania oferty, a także odpowiedniego przeprowadzenia inwestora przez proces inwestycyjny – można to nazwać „opieką proinwestycyjną”.



Zdecydowana większość (80%) działających na terenie SAG firm biorących udział w badaniu ankietowym deklaruje prowadzenie działalności proekologicznej. Działania ograniczają się do segregacji odpadów (42,9%) oraz recyklingu (24,6%). Z analizy danych uzyskanych od przedstawicieli firm i od zarządzających SAG wynika zbieżność form prowadzenia działalności proekologicznej w firmach z formami wsparcia oferowanymi przez SAG. Można wnioskować, że działania przedstawicieli JST i podmiotów zarządzających SAG w zakresie propagowania proekologicznych zachowań mogą mieć silny wpływ na firmy w zakresie korzystania i wprowadzania nowych rozwiązań redukujących wpływ działalności gospodarczej na środowisko.

Wśród pozostałych istotnych wniosków i rekomendacji dla wsparcia rozwoju SAG w Małopolsce wskazano:

- › stworzenie zintegrowanego systemu zarządzania SAG Województwa Małopolskiego dla zainteresowanych JST;
- › stworzenie systemu informatycznego „zakończony” stroną internetową dla rozwoju SAG w województwie małopolskim;
- › powołanie jednostek/osób zarządzających i odpowiedzialnych za istniejące i nowo tworzone SAG na wszystkich poziomach JST;
- › skomunikowanie działań jednostek poprzez zintegrowany system zarządzania SAG województwa małopolskiego;
- › sporządzenie strategii działań dla obsługi i tworzenia SAG na wszystkich poziomach JST;
- › umożliwienie szkoleń dla pracowników jednostek odpowiedzialnych za SAG;
- › prowadzenie działań promocyjnych i informacyjnych dotyczących tworzonych i istniejących SAG;
- › sporządzenie profesjonalnych stron internetowych z elementami oferty inwestycyjnej dla potencjalnych inwestorów w JST skomunikowanych z zintegrowanym systemem zarządzania SAG województwa małopolskiego;
- › monitoring i analiza istniejących SAG w celu wyboru właściwych ścieżek dla nowo tworzonych SAG;
- › nawiązanie wstępnych kontaktów z potencjalnymi inwestorami w JST w celu zbadania ich zainteresowania i potrzeb, ew. pozyskanie listów intencyjnych, które mogą być istotne przy ubieganiu się o dofinansowanie, ustalenie i przygotowanie katalogu zachęt dla inwestorów;
- › wykorzystanie marketingu szeptanego jako bardzo korzystnej, sprawdzonej i skutecznej formy promocji;
- › grupowanie inwestorów w strefach w aspekcie rodzaju działalności, wielkości przedsiębiorstwa, zatrudnienia, źródła pochodzenia kapitału w strefach poniżej 20 ha lub powyżej 20 ha w zależności od potrzeb inwestorów i uwarunkowań;
- › kierunkowanie rodzajów działalności potencjalnych inwestorów na działalność w zakresie badań i wysokich technologii ze względu na znaczne środki finansowe przeznaczone na te cele w nowej perspektywie finansowej dotyczącej środków unijnych na lata 2014–2020;
- › udostępnienie przedsiębiorcom pełnej informacji o możliwości pozyskania dofinansowania ze środków Unii Europejskiej w perspektywie finansowej na lata 2014–2020;
- › wdrażanie przez JST rozwiązań proekologicznych w obszarach SAG poprzez realizację obiektów ochrony środowiska – oczyszczalnie ścieków, zintegrowane zakłady unieszkodliwiania odpadów, niskoemisyjną energetykę;
- › rozważenie możliwości skorzystania z partnerstwa publiczno-prywatnego;
- › wykorzystanie potencjału województwa małopolskiego – jako województwa dynamicznie rozwijającego się w zakresie inwestycji.

Podręcznik nie może być traktowany jako autonomiczne źródło wiedzy na temat uruchamiania stref, zarządzania nimi i utrzymywania relacji z inwestorami. Należy go uznawać za komplementarne narzędzie przy zdobywaniu informacji i doświadczenia w efektywnym budowaniu środowiska przyjaznego inwestycjom. Jako lekturę dodatkową wskazujemy także podręcznik *Standardy obsługi inwestora w Małopolsce* przygotowany w latach wcześniejszych i opublikowany na stronie internetowej Małopolskiego Obserwatorium Gospodarki.

Część 1.

Zarządzanie Strefami
Aktywności Gospodarczej



2. Przygotowanie do uruchomienia strefy

Czy strefa jest potrzebna?

Na samym początku podręcznika celowym jest wskazanie pewnego sposobu myślenia jako wiodącej filozofii przy planowaniu i zarządzaniu takimi podmiotami jak strefa gospodarcza. W wypowiedziach wielu ekspertów przewija się motyw reorientacji myślenia w polskiej administracji publicznej; jest to wymóg nie tyle formalny, co wynikający ze współpracy urzędnika i przedsiębiorcy. Większość dotychczas stworzonych stref jest zarządzana przez gminę, a jej sprawami zajmują się często pracownicy JST. Mniej popularnym rozwiązaniem jest model delegowania czynności związanych z zarządzaniem do instytucji rynkowych, np.: spółek handlowych takich jak lokalne agencje rozwoju. Tak czy inaczej, zarządzanie strefami zawsze ma związek z prowadzeniem spraw w ramach jednostek samorządu terytorialnego, dlatego element związany z orientacją rynkową, charakterystyczną dla przedsiębiorstw działających w konkurencyjnym otoczeniu nie jest często obecny przy podejmowaniu decyzji o planowaniu różnych przedsięwzięć. Orientacja rynkowa charakteryzuje się nastawieniem na potrzeby klientów, które rozpoznane w rzetelny sposób stają się głównym wykładnikiem wszelkich podejmowanych działań. Taka orientacja wiąże się z całym wachlarzem działań poprzedzających każdą decyzję: zebraniem informacji, zdiagnozowaniem potrzeb, analizą otoczenia, sformułowaniem odpowiednich komunikatów i decyzji. Cały proces jest dziś podstawowym wymogiem nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw, ale także do podmiotów funkcjonujących w sferze publicznej.

Podjęcie decyzji o przygotowaniu materiałów, danych i dokumentów związanych z uruchomieniem strefy wymaga żmudnych przygotowań. W trakcie realizowanego badania eksperci podkreślali, że powstanie każdej strefy powinno być poprzedzone wnikliwą analizą, która powinna być pochodną wszelkich instrumentów stosowanych w analizach rynkowych. Całość analizy powinna uwzględniać zasoby, jakie posiada gmina, otoczenie (sąsiednie gminy) i realne możliwości w zachęceniu inwestorów do lokowania w gminie swojego biznesu. Eksperci wielokrotnie podkreślali, że łatwość sięgania po środki finansowe z funduszy unijnych stała się główną przyczyną uruchamiania różnych projektów, w tym stref aktywności gospodarczej. W przypadku takich projektów należy zadać podstawowe pytanie: „Czy uruchomienie strefy w gminie jest uzasadnione ekonomicznie?”

Realizacja zadań z wykorzystaniem funduszy unijnych pozwala na pokrycie pewnych kosztów przygotowania terenów i twardej infrastruktury, jest to niezwykła szansa na uzyskanie ogromnego dofinansowania. Jednak w ogólnym rozrachunku, przy braku zainteresowania inwestorów lub braku niezbędnych zasobów wewnętrznych w gminie, w kilkuletniej perspektywie takie działanie może doprowadzić do powstania znaczących kosztów. Zatem obowiązkiem każdej z gmin jest przeprowadzenie szczegółowego procesu przygotowawczego do podjęcia decyzji o uruchomieniu takiego przedsięwzięcia. Należy pamiętać, że alternatywą mogą być inne sposoby pozyskania inwestorów lub współpraca z innymi jednostkami samorządu terytorialnego w tym zakresie. Orientacja rynkowa powinna towarzyszyć w procesie uruchamiania i zarządzania strefą na każdym kroku.

Analiza potencjału gminy

Pierwszym krokiem przy próbie odpowiedzi na pytanie o zasadność uruchomienia strefy aktywności gospodarczej powinna być kompleksowa analiza potencjału gminy, polegająca przede wszystkim na rzetelnym skatalogowaniu atutów i słabości gminy w kontekście prowadzenia polityki proinwestycyjnej, czyli elementy składające się na atrakcyjność obszaru. Następnie przeanalizowanie własnych zasobów pod kątem szans i zagrożeń. Kolejny krok to analiza konkurencyjności otoczenia, czyli analiza gminy pod kątem ewentualnej rywalizacji z innymi jednostkami samorządu terytorialnego.

Zgodnie z definicją *Słownika Języka Polskiego* **potencjał** określa „czyjeś możliwości w jakiejś dziedzinie”⁷. W odniesieniu do gmin czy regionów przez to zagadnienie możemy rozumieć przede wszystkim potencjał inwestycyjny, a faktycznie atrakcyjność inwestycyjną danego obszaru. **Atrakcyjność** definiowana jest jako „kombinacja korzyści możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej, wynikających ze specyficznych cech obszaru, w którym działalność ta ma miejsce”⁸.

Na **atrakcyjność inwestycyjną** składa się bowiem szereg czynników obiektywnych i subiektywnych, będących cechami dla danego miejsca, na przykład: dostępność komunikacyjna, jakość kapitału ludzkiego, firmy, instytucje otoczenia biznesu, zasoby i koszty pracy itd⁹.

Potencjał inwestycyjny zaś to „teoretyczna zdolność do pozyskiwania inwestycji wynikająca łącznie z uwarunkowań i zasobów lokalnych stanowiących czynniki atrakcyjności inwestycyjnej”¹⁰. **Atrakcyjność inwestycyjna** jest pojęciem wymiennie używanym z **klimatem inwestycyjnym**, który rozumiany jest jako zespół czynników wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do regionu, mogących oddziaływać na decyzje inwestycyjne. Mimo że są to określenia bliskoznaczne, to atrakcyjność inwestycyjna może nie obejmować szeregu działań o charakterze wsparcia instytucjonalnego, a także wpływu globalnych czynników makroekonomicznych (np. kryzysu) na decyzje inwestycyjne¹¹. Na klimat inwestycyjny składa się szereg cech, tworzących mikroklimaty:

- › kapitału ludzkiego i rynku pracy,
- › dostępności transportowej,
- › wyposażenia infrastrukturalnego,
- › potencjału rynkowego,
- › przedsiębiorczości,
- › obecności firm zagranicznych,
- › poziomu rozwoju firm otoczenia biznesu,
- › atrakcyjności rezydencjonalnej,
- › oferty inwestycyjnej i aktywności proinwestycyjnej gmin¹².

W każdym z tych obszarów można poszukiwać przewag i słabości gminy. Na potencjał gospodarczy gminy składają się także: aktywność zawodowa mieszkańców, poziom ich dochodów, sytuacja na lokalnym rynku pracy, poziom przedsiębiorczości mieszkańców, a także stan środowiska naturalnego. Potencjał obszaru jest determinantą jego rozwoju ekonomicznego, przemian gospodarczych czy zatrudnienia. Jeśli potencjał znajduje się na odpowiednim poziomie, wówczas pozytywnie wpływa m.in. na standard życia, a także zwiększenie produkcji¹³.

Gmina, planując podejmowane przez siebie działania, powinna wykorzystywać atuty województwa, na którego obszarze jest położona, jednocześnie nie zapominając o specyficznych cechach charakteryzujących dany obszar. Strefy zostały stworzone jako narzędzia mające na celu zachęcanie inwestorów do ulokowania działalności na konkretnym obszarze. Decyzja obejmująca powstanie SAG na danym terenie musi być poprzedzona odpowiednią analizą. Pozwoli to na stwierdzenie, czy w danej gminie są podstawy do tego, aby

⁷ Za: <http://sjp.pwn.pl/sjp/potencja%C5%82;2572226>.

⁸ A. Ancyparowicz, *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym*, GUS, Departament Statystyki i finansów, Warszawa 2009, s. 14.

⁹ R. Guzik, K. Gwosdz, J. Działek, *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Kraków 2013, s. 8.

¹⁰ *Atrakcyjność inwestycyjna i potencjał gospodarczy gmin województwa śląskiego. Raport końcowy*, Katowice 2009, s. 25.

¹¹ R. Guzik, K. Gwosdz, J. Działek, op. cit., s. 8.

¹² Ibidem, s. 9.

¹³ A. Krakowiak-Bal, *Potencjał Gospodarczy Gmin Przygranicznych Polski Południowej, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, Nr 2/2/2006, Polska Akademia Nauk, Oddział w Krakowie, s. 149–158.



taki obszar gospodarczy został utworzony. Po wstępnej analizie może okazać się bowiem, że dla danej gminy bardziej efektywne będą inne sposoby pozyskiwania inwestorów; aby było to możliwe, jednostki samorządu terytorialnego na szczeblu gminnym powinny diagnozować swój potencjał. Pozwoli to na określanie zarówno mocnych, jak i słabych stron regionu, a także przyczyni się do podejmowania decyzji bardziej dopasowanych do realiów danego obszaru.



Częstym błędem, który popełniają JST, jest brak diagnozy własnego potencjału w odniesieniu do utworzenia SAG. Utworzenie takiego obszaru musi być poprzedzone diagnozą atutów i słabości gminy. Bez gruntownej analizy potencjału gminy nie można zaplanować, a tym samym prowadzić efektywnej polityki proinwestycyjnej.

Narzędzia do badania potencjału

Jeśli chodzi o czynności operacyjne, to badanie potencjału sprowadza się przede wszystkim do zebrania rzetelnych danych na temat sytuacji społeczno-gospodarczej gminy. Zadanie to można potraktować jak sporządzanie diagnozy do strategii rozwoju gminy. Bardzo ważną kwestią jest jednak ograniczenie zakresu do wskaźników mających wpływ na atrakcyjność inwestycyjną obszaru. Nie należy traktować analizy jako miejsca gromadzenia wszelkich możliwych zestawień statystycznych. Taka krótka analiza powinna być oparta o naprawdę najistotniejsze dane dla określenia pozycji konkurencyjnej gminy. Przykładowe obszary i propozycje wskaźników do oceny potencjału prezentujemy poniżej:

- **analiza podmiotów gospodarczych funkcjonujących w gminie:**
 - › liczba podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON na 10 tys. mieszkańców;
 - › liczba podmiotów gospodarczych według sektorów własnościowych (sektor prywatny, sektor publiczny, mieszany);
 - › liczba podmiotów gospodarczych według klas wielkości;
 - › liczba podmiotów według sekcji PKD¹⁴;
 - › nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw w przeliczeniu na jednego mieszkańca;
- **analiza rynku pracy:**
 - › pracujący według płci;
 - › pracujący według sektorów;
 - › przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto;
 - › zawody deficytowe i nadwyżkowe;
- **analiza bezrobocia:**
 - › stopa bezrobocia rejestrowanego;
 - › zarejestrowani bezrobotni według płci, wieku, wykształcenia;
- **analiza systemu edukacji:**
 - › liczba osób decydujących się na podjęcie nauki w szkołach zawodowych;
 - › liczba osób decydujących się na podjęcie nauki w szkołach wyższych;
 - › liczba szkół;

¹⁴ Polska Klasyfikacja Działalności – hierarchicznie usystematyzowany podział rodzajów działalności gospodarczej, jakie realizują podmioty gospodarcze. Podział jest regulowany Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności, http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm.

- **analiza czasu potrzebnego na dojazd do głównych punktów komunikacyjnych** (np. lotniska, autostrady czy drogi ekspresowe);
- **atrakcyjność inwestycyjna gminy i podregionu:**
 - › syntetyczny wskaźnik klimatu inwestycyjnego gmin w Małopolsce (dane w publikacji: *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*);
 - › wskaźnik atrakcyjności podregionów (dane w cyklicznej publikacji *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*);
- **określenie stanu naturalnego obszaru gminy:**
 - › udział terenów zielonych;
 - › powierzchnia terenów zdegradowanych;
 - › udział terenów pod ochroną.

Podstawowym miejscem pozyskiwania danych są referaty własnego urzędu odpowiedzialne za konkretne kwestie. Dane dostępne są także w statystyce publicznej oraz ogólnodostępnych raportach. Podstawowym miejscem publikowania danych statystycznych przez Główny Urząd Statystyczny jest **Bank Danych Lokalnych** dostępny pod adresem internetowym: <http://stat.gov.pl/bdl>. Strona jest intuicyjna i łatwa w obsłudze, a agregowane informacje w zależności od systematyki realizowanych badań zbierane są w różnych odstępach czasu – miesięcznie, kwartalnie, rocznie. Ponadto dane są agregowane na różnych poziomach – gmin, powiatów, subregionów i województwa. Taka agregacja daje możliwość dokonywania porównań pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego, jak również zobrazowania sytuacji danej gminy w szerszym kontekście, np.: na tle powiatu czy subregionu.

Kolejnym źródłem danych jest **Baza Demograficzna Głównego Urzędu Statystycznego** dostępna pod adresem: <http://demografia.stat.gov.pl/bazademografia/>. Baza daje dostęp do informacji statystycznych obejmujących sytuację demograficzną w Polsce. Stanowi ona zintegrowane źródło wiedzy w zakresie stanu i struktury ludności, ruchu naturalnego oraz migracji. Znajdziemy tu również dane na temat prognozy demograficznej ludności w Polsce. Gromadzone w bazie dane są na bieżąco aktualizowane.

Bardzo użytecznym źródłem informacji jest **Statystyczne Vademecum Samorządowca**: <http://krakow.stat.gov.pl/statystyczne-vademecum-samorzadowca/>, gdzie został przedstawiony statystyczny profil każdej jednostki samorządu terytorialnego w Małopolsce, w tym wszystkich gmin. Vademecum prezentuje niezbędne dane na temat wybranego JST w formie dwustronicowego pliku PDF, ilustrowanego wykresami i tabelami.

Obok statystyki publicznej źródłem danych dla małopolskich gmin mogą być raporty przygotowane przez **Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego**, będące jednostką analityczno-badawczą w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego. Jednostka ta prowadzi cykliczne analizy w różnych dziedzinach społeczno-gospodarczych. Poza raportami i analizami dostępny jest także moduł do wizualizacji przestrzennej danych, zarówno na poziomie województwa, subregionów, powiatów, jak i gmin, oraz repozytorium z badaniami i analizami przedstawiającymi dane dla Małopolski: www.obserwatorium.malopolska.pl.

Uzupełnieniem wyżej wymienionych źródeł informacji są raporty **Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową**: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, realizowane cyklicznie od kilku lat. Prezentowany tam ranking jest użyteczny także pod kątem prezentacji atrakcyjności inwestycyjnej dla lokowania działalności: przemysłowej, usługowej i zaawansowanej technologicznie na poziomie podregionów.

Interesującym dodatkiem może być także serwis **Moja Polis**, gromadzący dane z różnych źródeł, a przy tym dający duże możliwości ciekawej prezentacji graficznej (<https://www.mojapolis.pl/>).

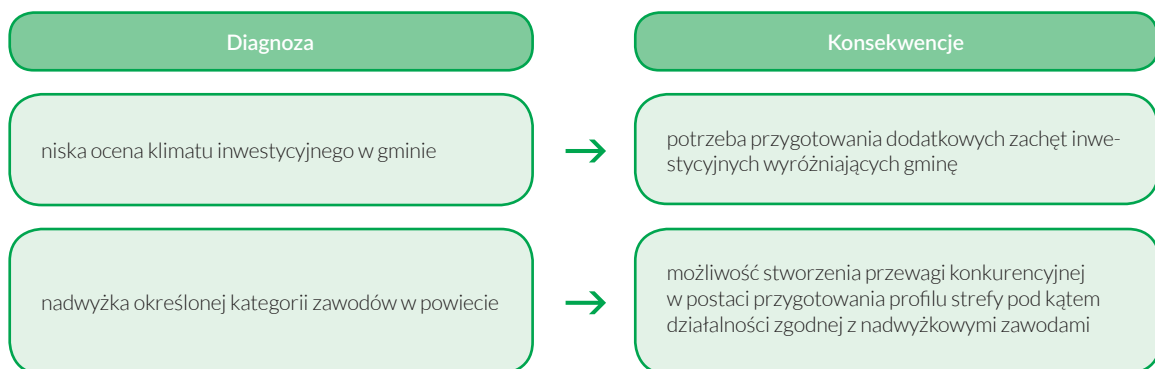


Powyższe propozycje stanowią jedynie wycinek wiedzy, jaką można zdobyć w trakcie poszukiwań danych w opracowaniach dostępnych w Internecie, są to jednak rzetelne źródła, w których znajduje się zdecydowana większość danych niezbędnych do sporządzenia dokładnej analizy potencjału. Analizując dostępne dane, warto dokonać ich porównania z wynikami opublikowanymi dla lat poprzednich, dzięki temu możliwe jest określenie trendów na analizowanym terenie (czy zjawisko rośnie, czy słabnie) oraz szybkość zachodzących zmian.



Urząd Miasta w Tarnowie corocznie publikuje *Raport o stanie Miasta*. Zawiera on informacje dotyczące m.in. gospodarki, rynku pracy, finansów, inwestycji czy komunikacji i transportu. Dzięki prowadzeniu takich analiz miasto posiada informacje o swoich atutach, a także o elementach, które wymagają poprawy.

Zestawienia danych statystycznych niewiele powiedzą, jeśli nie można na ich podstawie wyciągnąć żadnych wniosków. Podsumowaniem zbierania danych powinno być tabelaryczne zestawienie. Każdy z wyodrębnionych obszarów należy przeanalizować z perspektywy spojrzenia na atrakcyjność gminy przez inwestora. Taka analiza powinna zakończyć się sformułowaniem krótkiego opisu konsekwencji dla powstania strefy w gminie.



Ważne, aby na taką analizę patrzeć w sposób realny, a nie życzeniowy. Sporządzając analizę, łatwo dawać rekomendacje, które mają mieć przełożenie na atuty gminy. Jednak trzeba wziąć pod uwagę czasochłonność i bariery utrudniające zrealizowanie danych przedsięwzięć. Przykładem może być duże rozdrobnienie gruntów w gminie. Rekomendacja w postaci uregulowania statusu prawnego terenów nie oddaje w pełni problemu. Eksperti w trakcie badania często podkreślali problemy i trwające latami sprawy dotyczące uregulowania tych kwestii. Pełna i rzetelna diagnoza konsekwencji powinna uwzględniać także realny horyzont czasowy i koszty realizacji.

Analiza otoczenia

Badanie potencjału gminy nie może ograniczyć się tylko do własnych zasobów. Jeśli gmina posiada informację co do swoich słabości oraz atutów, ułatwione jest podejmowanie decyzji dotyczących jej przyszłych działań. Takich decyzji nie można podejmować jednak w oderwaniu od analizy otoczenia. Miarodajna ocena pozycji gminy musi odbywać się przez porównanie z otoczeniem. Istotna jest także ocena danych w zestawieniu z innymi jednostkami tego samego rodzaju, np. sąsiednimi gminami. Otoczenie miasta to system wszystkich zjawisk, procesów i podmiotów, które nie wchodzą w skład miasta, ale są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania. Tym samym otoczenie stwarza szanse bądź zagrożenia dla jego dalszego przetrwania lub rozwoju. Z kolei rozwój harmonijny z otoczeniem i dynamiczne sprzężenia pozwalają budować pozycję miasta, a zwłaszcza jego atrakcyjność i konkurencyjność¹⁵. Takie zestawienie pozwala ocenić, czy skala zjawiska jest sygnałem pozytywnym czy negatywnym na tle innych obszarów. Należy uświadomić sobie, że aktywne konkutowanie o przyciąganie inwestycji staje się w Polsce zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. E. Zeman-Miszewska definiuje pojęcie konkurencyjności regionów jako ich atrakcyjność, wyrażającą się zdolnościami do¹⁶:

- › konkurowania z regionami sąsiednimi i/lub będącymi w podobnych grupach strategicznych o korzyści zewnętrzne w postaci różnych form kapitału;
- › adaptacji do zmieniających się warunków działania i osiągania pożądanego poziomu rozwoju;
- › osiągania w warunkach konkurencji wysokiego poziomu dochodów i zatrudnienia;
- › zapewnienia atrakcyjnych warunków życia i prowadzenia działalności gospodarczej.

Każda gmina charakteryzuje się unikalnymi cechami, posiada specyficzne położenie czy możliwości współpracy. Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki, które są z nią powiązane, należy podjąć decyzję o zasadności tworzenia obszaru gospodarczego, który będzie oferował inwestorom rozpoczęcie działalności na atrakcyjnych warunkach. Analiza potencjału gminy w odniesieniu do otoczenia może być diagnozowana za pomocą różnych narzędzi.

Do najbardziej popularnych należy analiza SWOT. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: **S** (*Strengths*) – mocne strony, **W** (*Weaknesses*) – słabe strony, **O** (*Opportunities*) – szanse, **T** (*Threats*) – zagrożenia. Analiza polega na identyfikacji czynników, które mogą wpływać na funkcjonowanie danego podmiotu, w tym przypadku gminy. Dzięki analizie SWOT gmina może rozpoznać swoje mocne oraz słabe strony, a także pozyskać wiedzę na temat szans i zagrożeń, które znajdują się w jej otoczeniu. Analiza SWOT opiera się na stworzeniu tabeli z czterema polami, której wzór został przedstawiony poniżej. W pierwszym polu należy umieścić mocne strony gminy, np. dobry poziom infrastruktury technicznej, w polu oznaczonym numerem dwa należy uwzględnić słabe strony gminy, np. brak zakładów stosujących nowoczesne technologie, w trzecim zaś – wszystko to, co znajduje się w otoczeniu gminy i stanowi jej szansę, np. położenie w bliskiej odległości od głównych szlaków komunikacyjnych, np. lotniska czy autostrady. Ostatnie, czwarte pole uwzględnia zagrożenia zewnętrzne dla gminy, np. silną konkurencję w zakresie przyciągania inwestorów w sąsiednich gminach. Pierwszym krokiem w analizie SWOT jest przygotowanie odpowiedniej tabeli. W zależności od potrzeb, a także liczby osób, które będą uczestniczyły w jej tworzeniu, może mieć ona formę papierową lub elektroniczną, np. arkusz w programie Excel.

¹⁵ Por. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 103.

¹⁶ E. Zeman-Miszewska, *Kreowanie konkurencyjności regionów przez samorządy terytorialne*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Poznań 2005, s. 135.



Tabela 1. Przykładowa analiza SWOT

<p>MOCNE STRONY:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. walory turystyczne miasta 2. duża liczba gabinetów lekarskich 3. dobrze rozwinięta infrastruktura społeczna 4. dostępność terenów inwestycyjnych 5. dobry poziom szkolnictwa wyższego 	<p>SŁABE STRONY:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. słabo zróżnicowana struktura przemysłu 2. brak zakładów stosujących nowoczesne technologie 3. brak obiektów sportowych 4. brak promocji gminy
<p>SZANSE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. położenie w bliskiej odległości od głównych szlaków komunikacyjnych (np. lotniska czy autostrady) 2. współpraca międzynarodowa 3. atrakcyjność turystyczna całego regionu 4. dobra jakość gleb w regionie 5. koniunktura gospodarcza w regionie 	<p>ZAGROŻENIA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. patologie społeczne (np. alkoholizm) 2. silna konkurencja ze strony sąsiednich ośrodków 3. niski przyrost naturalny 4. niestabilne prawo (jego częste zmiany) 5. zanieczyszczenie środowiska w regionie

Źródło: opracowanie własne

Wnioski obejmujące analizę SWOT nie mogą być jedynie prostym powtórzeniem informacji, które zostały w niej umieszczone. Osoba bądź zespół, który przygotowuje analizę SWOT, musi odpowiednio porównać dane z prawej i lewej strony tabeli, tak aby móc wskazać, w jaki sposób wykorzystać mocne strony gminy, a także pojawiające się szanse. Celem analizy SWOT jest wykorzystanie mocnych stron, a także szans w celu zminimalizowania lub zmodyfikowania słabych stron oraz zagrożeń. Wnioski powinny dać odpowiedź na pytania, jak ograniczyć słabe strony, a także skutki zagrożeń. Każdemu polu w tabeli należy przypisać wagę, która odzwierciedla istotność kwestii w kontekście wszystkich zdiagnozowanych czynników (np. przy sumie wag 1,0 dla wszystkich czynników stanowiących słabe strony – nadanie wagi 0,4 dla jednego z nich to ocena, że 40% potencjalnego niepowodzenia przedsięwzięcia wyniknie z obecności tego czynnika).

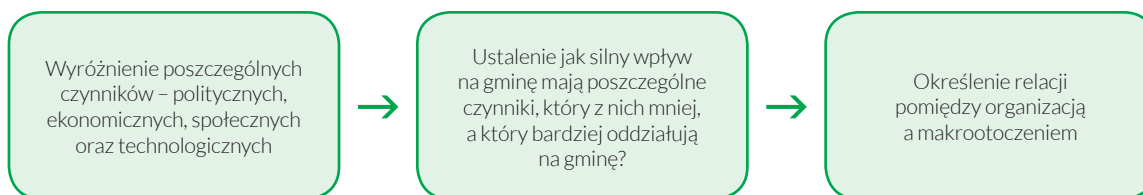
Kolejnym narzędziem, które może stosować gmina, jest **analiza PEST**. Pozwala ona na zdiagnozowanie otoczenia w podziale na czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne. Analiza PEST przebiega w trzech etapach.

Tabela 2. Czynniki w analizie PEST

Czynnik polityczne	Czynniki ekonomiczne	Czynniki społeczne	Czynniki technologiczne
› stabilność polityki państwa	› bezrobocie	› poziom wykształcenia ludności	› innowacyjność
› przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej	› inflacja	› mobilność społeczna	› stopień informatyzacji przedsiębiorstw
› regulacje w zakresie bezpieczeństwa pracy	› system podatkowy	› styl życia ludności	› transfer technologii
› prawo pracy	› poziom nakładów na kulturę i naukę	› świadomość ekologiczna	
› dostosowanie się do wymogów Unii Europejskiej	› poziom konkurencji w branżach	› stan infrastruktury społecznej	

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 1. Etapy Analizy PEST17



Źródło: opracowanie własne

Poniżej przedstawiono przykład analizy PEST. Poszczególne czynniki należy dokładnie opisać – zgodnie z obowiązującymi w gminie warunkami. Dla przykładu: punkt dotyczący zatrudnienia i bezrobocia – w tym przypadku istnieje potrzeba wskazania m.in. stopy bezrobocia czy liczby zatrudnionych – dane dostępne m.in. w Banku Danych Lokalnych (stat.gov.pl/bdl/).

Tabela 3. Przykładowa analiza PEST

Czynniki polityczne	Czynniki ekonomiczne	Czynniki społeczne	Czynniki technologiczne
› obowiązujące przepisy prawa unijnego	› poziom rozwoju gospodarczego w Polsce (PKB)	› poziom dochodów ludności	› infrastruktura
› sytuacja polityczna kraju	› poziom importu i eksportu	› liczba ludności	› poziom informatyzacji
› finanse publiczne	› zatrudnienie i bezrobocie	› mobilność społeczna	› innowacyjność
› system dotacji	› system podatkowy i wysokość podatków		
› regulacje dotyczące zasad prowadzenia działalności gospodarczej	› dostępność kredytów		

Źródło: opracowanie własne

Analizę macierzową można rozbudować o ustalenie sił napędowych i hamujących, jest to zestawienie czynników wg siły ich oddziaływania na miasto (hierarchia oraz dynamika zmian), a dodatkowo oszacowanie wagi. Te z nich, które mają największą pozytywną lub negatywną siłę wpływu oraz największą wagę, stanowią siły napędowe rozwoju miasta. Dany czynnik może być w fazie: schyłkowej, regresu, dojrzałej (stabilny), początkowego rozwoju, gwałtownego rozwoju.

Tabela 4. Przykład ustalania sił napędowych i hamujących

Nazwa czynnika	Tendencja	Siła wpływu (od -5 do +5)	Waga 0-1	Wynik
wzrost bezrobocia (rok do roku)	regres	-3	0,3	-0,9
dostępność terenów o charakterze inwestycyjnym możliwych do zrewitalizowania	rozwój	+2	0,25	+0,5

Źródło: opracowanie własne

¹⁷ K. Obłój, *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 2007, wyd. II, str. 209.



Pełne zestawienie czynników wyodrębnionych w analizie powinno doprowadzić do zestawienia dwóch kolumn: czynników napędowych i hamujących. Uszeregowane powinny być one w kolejności wartości wyniku, który jest iloczynem siły wpływu i wagi. Taka analiza przy odpowiednich modyfikacjach może być zastosowana przy dowolnej analizie matrycowej.

Zdaniem ekspertów czynnikiem rzadko branym pod uwagę jest zewnętrzne otoczenie gminy. W praktyce dotyczy to przed wszystkim gmin sąsiednich. Przy rozpoznaniu możliwości założenia lub rozbudowy strefy brakuje refleksji nad wpływem i konkurencją polityki inwestycyjnej prowadzonej przez sąsiadów gmin. Dominujące jest podejście określone przez ekspertów: „chcemy mieć w gminie własną strefę”. Trzeba jednak nadmienić, że rzadko kiedy w gminach rozpatrywany jest scenariusz rywalizacji o inwestora, a bardziej nastawienie na zaspokojenie jego żądań. W świadomości zarządzających gminami musi pojawić się element, o którym wspomniano na początku. Rywalizacja o przyciągnięcie inwestora jest swego rodzaju grą rynkową, w której wygrywa lepszy. Budowa strefy w oparciu o intuicyjne zapotrzebowanie na nowych przedsiębiorców i miejsca pracy w gminie może zakończyć się fiaskiem. Nawet odpowiednie przygotowanie strefy bez rozeznania „siły sąsiadów” może doprowadzić do niewielkiego zainteresowania inwestorów. Przyczyną jest istnienie „silnej marki” sąsiedniej gminy czy korzystnego klimatu dla biznesu. Zatem kolejna uwaga ekspertów odnosi się do przyjęcia **strategii współpracy**, której brakuje w polskich samorządach terytorialnych. Często kooperacja i nastawienie na wspólne osiąganie sukcesów przyniesie o wiele lepsze rezultaty niż rywalizacja. Zdecydowanie należy podkreślić potrzebę podglądania i umiejętności przejmowania dobrych praktyk stosowanych w miejscach, które mogą poszczycić się niezłymi efektami w prowadzonej działalności proinwestycyjnej. Nie do przecenienia jest gotowość do podnoszenia kwalifikacji w zakresie obsługi inwestora, także przez samorządowych liderów. Taka ekspercka porada nie odnosi się do stosowania schematów i przenoszenia ich na własny grunt. Te same strategie proinwestycyjne mogą przynieść różne efekty w różnych miejscach. Jednak bez podglądania dobrych wzorców dokonanie postępów będzie o wiele trudniejsze i bardziej czasochłonne.

Zebrane dane, informacje i statystyki są podstawą do podejmowania decyzji o rozpoczęciu przedsięwzięcia. Nie ma złotej reguły, która określiłaby, kiedy taka inwestycja przyniesie oczekiwany sukces. Jednak na pewno pozwoli na określenie atutów gminy w zakresie przyciągania inwestorów, pozycji gminy w konkurencyjnym otoczeniu oraz ewentualnych granicznych warunków inwestycji, czyli parametrów inwestycji, które w danych warunkach mają uzasadnienie ekonomiczne.

Określenie warunków utworzenia bądź rozbudowy SAG

Przeprowadzenie analizy jest warunkiem wstępnym podjęcia decyzji o utworzeniu strefy. Analiza pozwoli na określenie tego, jakimi cechami charakteryzuje się dana gmina – jakie są jej mocne strony, na co w przyszłości należy położyć większy nacisk, co powinno funkcjonować lepiej. Do takich działań samorządy lokalne powinny być przygotowane. Każdy region charakteryzuje się zróżnicowanymi zasobami rzeczowymi, finansowymi oraz potencjałem, który tworzy warunki i klimat wpływający na procesy rozwojowe przedsiębiorstw, dlatego też uwzględnienie i tworzenie czynników regionalnych oraz lokalnych wpływających na tworzenie i rozwój przedsiębiorczości wydaje się uzasadnione. W szczególności można zauważyć nasilającą się konkurencyjność między regionami o środki unijne, inwestorów oraz o instrumenty umożliwiające finansowanie szeroko pojętego rozwoju regionów zarówno w aspekcie rozwoju gospodarczego, jak i rozwoju społecznego. Analizując możliwości utworzenia SAG, należy wskazać korzyści związane z funkcjonowaniem stref, zarówno dla regionu, jak i działających w nim przedsiębiorstw. Dokonując analizy dobrych praktyk i eksperckich porad dotyczących możliwości utworzenia SAG na podstawie materiału z badania *Strefy aktywności gospodarczej w Małopolsce aktualny stan i potrzeby*, należy podjąć działania w zakresie opisanym w trzech następujących blokach:

A. Warunki wstępne do utworzenia SAG:

- › intencja utworzenia SAG;
- › powołanie jednostki lub osób do tworzenia, a następnie zarządzania SAG;
- › pozyskanie wstępnych warunków technicznych dotyczących dostępności infrastruktury technicznej;
- › sporządzenie montażu finansowego na uzbrajanie i skomunikowanie terenu;
- › pozyskanie terenu dla SAG;
- › uzbrajanie terenu w infrastrukturę techniczną oraz drogową;
- › posługiwanie się skutecznymi formami marketingu, informacji i promocji dotyczącej SAG;

B. Stadium działań JST w zakresie przygotowania terenu dla nowo tworzonej SAG:

- › podjęcie decyzji o realizacji SAG;
- › sformułowanie wstępnej koncepcji tworzenia SAG;
- › analiza możliwości i potrzeb terenowych;
- › podjęcie Uchwały Rady Gminy o utworzeniu SAG;
- › sporządzenie i przyjęcie Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego uwzględniającego teren SAG;
- › dokonanie analizy ekonomicznej uwzględniającej możliwości pozyskania środków finansowych na uzbrajanie terenu dla SAG w infrastrukturę techniczną oraz dobre skomunikowanie strefy;
- › przygotowanie terenów dla SAG, wykup i scalanie gruntów;
- › uzbrajanie terenów dla SAG w infrastrukturę techniczną;
- › rozpoczęcie prac nad układem drogowym terenu dla SAG oraz poprawą skomunikowania terenów poprzez dostępność terenów do ponadlokalnego układu drogowego.

C. Aspekty ekonomiczne dla potencjalnych inwestorów:

- › ceny gruntów;
- › ulgi dla przedsiębiorców;
- › koszty pracy;
- › możliwość dofinansowania działalności gospodarczej ze środków Unii Europejskiej;
- › przestępczość w obszarze prowadzenia działalności.

Warunkami wstępnymi do utworzenia strefy są dobrze skomunikowane tereny, dostępność do infrastruktury technicznej oraz wyspecjalizowanie jednostki – osoby zajmujące się tworzeniem i zarządzaniem SAG.

Warto zauważyć, że w przypadku terenów, na których powstało kilka SAG w Małopolsce, ich lokalizacja wskazuje na tereny zdegradowane. Obszary te stanowiły około 24% wszystkich rodzajów terenów, na których powstały SAG, i można się pokusić o stwierdzenie, że jest to znaczący udział w ogólnej powierzchni SAG w Małopolsce. Dynamika rozwoju gospodarczego wraz z kolejnymi cyklami koniunkturalnymi zawsze będzie generować pewien areał terenów przemysłowych i zdegradowanych, wymagających ponownego zagospodarowania. Doświadczenia krajów Europy Zachodniej pokazują, że nawet wdrożenie kompleksowych systemów mających sprzyjać ponownemu wykorzystaniu terenów zdegradowanych i przemysłowych prowadzi nie tyle do znaczącego zmniejszenia ich powierzchni, ale przede wszystkim do zahamowania wzrostu. Wykorzystanie pod inwestycje terenów przemysłowych i zdegradowanych z punktu widzenia racjonalnego gospodarowania zasobami przestrzeni powinno być jednym z priorytetowych zadań w zakresie polityki inwestycyjnej samorządów i znaleźć w konsekwencji także należyte umocowanie prawne. Często są to rozległe tereny, które nie wymagają scalania, co w świetle małopolskich uwarunkowań i problemów z dostępnością odpowiednio dużych areałów do utworzenia SAG może stanowić spory atut. Ponadto spożytkowanie terenów zdegradowanych i przemysłowych umożliwia skorzystanie ze środków Unii Europejskiej przeznaczonych na rewitalizację obszarów z Funduszy Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Istotną kwestią są również ceny gruntów oferowanych inwestorom. W trakcie rozmów z ekspertami i przedsiębiorcami pojawił się problem



braku informacji o opłatach za odrolnienie gruntów. Ta dodatkowa opłata znacząco podnosi ceny inwestycji, a brak przekazania takiej informacji wpływa na relacje między inwestorem a samorządem. Wielokrotnie podkreślano, że informacja o wspomnianym koszcie powinna być przekazana na samym początku procesu inwestycyjnego razem z wszystkimi innymi kosztami. Ta kwestia jest jednak o tyle ważna, że brak takiej informacji kilkakrotnie został wskazany jako zaniedbanie ze strony zarządcy strefy.

Lokalizacja

Z punktu widzenia logistyki i interesu inwestorów SAG najkorzystniej lokalizować na obszarach takich jak:

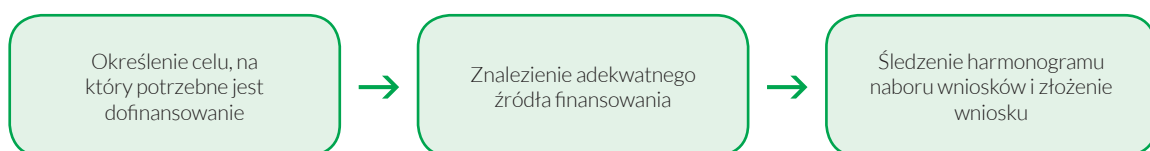
- › tereny uzbrojone w infrastrukturę techniczną – strefy powyżej i poniżej 20 ha;
- › tereny dobrze skomunikowane z krajowym układem drogowym – strefy powyżej i poniżej 20 ha;
- › tereny zdegradowane i poprzemysłowe – dostępność gruntów, możliwość komplementarnego skorzystania ze środków Unii Europejskiej – strefy powyżej 20 ha;
- › tereny stanowiące nieużytki – strefy poniżej 20 ha;
- › tereny znajdujące się w odpowiedniej odległości od osiedli i obszarów zabudowanych mieszkaniami – zapewniające w przyszłości brak roszczeń i skarg mieszkańców na działalność firm znajdujących się w strefie.

Istotnym przy lokalizacji terenów dla SAG jest interes społeczny. Z jednej strony ekonomia, z drugiej interes społeczny, które winny się wzajemnie uzupełniać, choć połączenie ich niejednokrotnie jest bardzo trudne. Lokalizacja stref wbrew interesowi społecznemu może wręcz uniemożliwić ich utworzenie. Przy korzystnym klimacie społecznym także zarządzającym JST znacznie łatwiej jest podejmować decyzje związane z utworzeniem SAG. Podczas lokowania stref należy również mieć na uwadze aktywizację regionów, na których strefy jeszcze nie powstały.

Źródła finansowania stref

Gmina może utworzyć Strefę Aktywności Gospodarczej, wykorzystując do tego środki własne. Jeśli JST nie jest w posiadaniu takich środków, SAG mogą być tworzone również z wykorzystaniem środków zewnętrznych, np. funduszy unijnych oraz środków pochodzących z PPP. Poszukiwanie źródeł finansowania powinno przebiegać według poniższego schematu.

Rysunek 2. Poszukiwanie źródeł finansowania



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności należy dokładnie określić cel, na który mają być przeznaczone pozyskiwane fundusze. Błąd, który jest często popełniany przez podmioty chcące skorzystać z dotacji, to sprawdzanie opisów programów i dopasowywanie do nich celu. W praktyce działaniem zapewniającym powodzenie jest w pierwszej kolejności dokładne określenie celu. Poszukiwanie źródeł finansowania powinno być drugim

krokiem. W latach 2014–2020 ubiegający się o pomoc (beneficjenci) będą mogli starać się o pozyskanie środków z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020 (RPO WM), a także z programów krajowych: Infrastruktura i Środowisko, Inteligentny Rozwój, Polska Cyfrowa oraz Wiedza Edukacja Rozwój. W przypadku realizacji projektu wraz z partnerem zagranicznym może być on dofinansowany z programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej. W przypadku terenów wiejskich może być to także Program Rozwoju Obszarów Wiejskich. Tematyka środków unijnych jest stosunkowo złożona. W celu pozyskania informacji na temat źródeł finansowania można skorzystać z wyszukiwarki dotacji. Po udzieleniu odpowiedzi na pytania dotyczące reprezentowanego podmiotu czy miejsca realizacji projektu możliwe będzie wstępne zidentyfikowanie projektu lub projektów, w ramach których można ubiegać się o dofinansowanie. Informacje na temat funduszy można uzyskać również w Punktach Informacyjnych Funduszy Europejskich¹⁸.

Jednym z możliwych źródeł finansowania jest RPO WM na lata 2014–2020. Regionalne Programy Operacyjne są ukierunkowane na kompleksowe wsparcie województw. Każdy z nich, w zależności od tego, dla jakiego obszaru jest przeznaczony, cechuje się odrębną specyfiką. Wynika ona z uwarunkowań i strategii regionalnych. Na realizację zadań w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego przeznaczonych zostanie 2,87 mld EUR z funduszy unijnych. Program składa się z 13 osi priorytetowych. Finansowanie SAG realizowane może być z wykorzystaniem 3. Celu Tematycznego: *Wzmacnianie konkurencyjności MŚP*, Priorytet inwestycyjny 3b, Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia. W ramach wspomnianego priorytetu będą realizowane m.in. działania z zakresu tworzenia oraz budowy infrastruktury na rzecz rozwoju gospodarczego oraz promocji przedsiębiorczości. W obszarze odnoszącym się do infrastruktury i działań na rzecz rozwoju gospodarczego regionu realizowane będą te działania, które są związane z tworzeniem i rozbudową istniejących SAG, a także budową nowych takich obszarów. Finansowaniu będzie podlegać przede wszystkim:

- › kompleksowe uzbrojenie,
- › dozbrojenie terenów inwestycyjnych, m.in. tworzenie na ich terenie wewnętrznych układów komunikacyjnych,
- › wyposażenie w niezbędną do ich funkcjonowania infrastrukturę, budynki i budowle.

Na terenie SAG-ów swoją działalność mogą lokować przedsiębiorstwa każdej wielkości zarówno z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jak i dużych inwestorów. Jednakże z uwagi na to, że środki finansowe w ramach III Celu mają służyć podnoszeniu konkurencyjności, w szczególności mikro, małych oraz średnich firm – unijna pomoc będzie proporcjonalnie mniejsza w przypadku, gdy z utworzonej infrastruktury będą korzystać duże przedsiębiorstwa¹⁹. Wsparcie z RPO WM 2014–2020 może mieć formę bezzwrotnej dotacji na realizację projektu. Nie jest to jednak jedyna możliwość wsparcia, może ono bowiem obejmować także:

- › kredyt lub pożyczkę udzieloną na preferencyjnych warunkach;
- › bon na odbycie szkolenia, doradztwo dla firmy lub możliwość udziału w innej usłudze rozwojowej, np. kursie zawodowym;
- › udostępnienie powierzchni biurowo-laboratoryjnej na korzystnych warunkach;
- › konferencje lub warsztaty pomagające nawiązać kontakty przedsiębiorcom;
- › stypendia, staże i inne formy wsparcia, które ułatwiają podejmowanie zatrudnienia osobom z problemami na rynku pracy.

¹⁸ Punkty Informacyjne Funduszy Europejskich <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/punkty#/>

¹⁹ Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 240 /15 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 4 marca 2015 r., Kraków, marzec 2015, s. 71–73.



Informacje dotyczące możliwości pozyskania funduszy w ramach Małopolskiego Programu Operacyjnego dostępne są za pośrednictwem strony internetowej: <http://www.rpo.malopolska.pl/>. Na stronie znajdują się szczegółowe informacje dotyczące tego, w jaki sposób można aplikować o dofinansowanie, a także jak odnaleźć dotację, w ramach której można ubiegać się o środki. Informacje o środkach w ramach RPO WM można uzyskać na kilka sposobów: poprzez kontakt mailowy, telefoniczny czy osobisty. Ciekawą formą pozyskiwania wiedzy są również spotkania informacyjne, na których uczestnicy mogą skonsultować interesujące kwestie ze specjalistami ds. funduszy. Harmonogram szkoleń dostępny jest w zakładce „O programie”.

W maju 2015 roku Zarząd Województwa Małopolskiego przyjął uchwałę Założenia do Programu Reindustrializacji dla Małopolski Zachodniej, które 30 czerwca zostały zatwierdzone przez Radę Ministrów pod nazwą *Śląsk 2.0. – Program wsparcia przemysłu województwa śląskiego i Małopolski Zachodniej*. Celem programu jest wzmocnienie znaczenia Śląska i Małopolski Zachodniej jako „koła zamachowego polskiego przemysłu poprzez dostosowanie gospodarki regionu do wyzwań związanych z procesami globalizacji”²⁰. W ramach Programu przewiduje się szereg inwestycji i rozwiązań finansowanych ze środków unijnych i krajowych. Działania inwestycyjne obejmą też rewitalizację (w tym obszarów poprzemysłowych), na którą Małopolska otrzyma 47,7 mln euro w ramach RPO WM na lata 2014–2020. W ramach Funduszu Inwestycji Społecznych (FIS), powołanego w lipcu 2015 roku jako wspólna inicjatywa Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK) i Polskich Inwestycji Rozwojowych (PIR), zostanie udostępniony JST kapitał na współfinansowanie inwestycji samorządowych w nowej perspektywie finansowej UE. Przykładowe inwestycje mogą objąć projekty rewitalizacyjne, infrastrukturę miejską czy transportu miejskiego²¹. Początkowa kapitalizacja FIS planowana jest na 600 mln zł²².

Szczegółowa tabela zawierająca potencjalne możliwości wsparcia terenów poprzemysłowych znajduje się w załączniku nr 5 do Założeń do Programu Reindustrializacji dla Małopolski Zachodniej. Założenia do Programu znajdują się na stronie internetowej BIP Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (<http://bip.malopolska.pl>) pod tekstem uchwały w sprawie przyjęcia Założeń do Programu Reindustrializacji dla Małopolski Zachodniej²³.

Wsparcie dla poprzemysłowych terenów zdegradowanych możliwe jest w ramach:

- › Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020,
- › Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (PO IiŚ) na lata 2014–2020,
- › Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (PO IR) na lata 2014–2020,
- › Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (PO PC) na lata 2014–2020,
- › Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój (PO WER) na lata 2014–2020.

Gminy mogą finansować budowę stref na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)²⁴. W takiej sytuacji gmina może dostarczyć teren lub działki, którymi dysponuje, a także zagwarantować ich uzbrojenie. Kwestie związane z samą inwestycją powinny znajdować się w tym przypadku po stronie biznesowej, tj. inwestorskiej. Zyski z realizowanego przedsięwzięcia powinny być rozliczane zgodnie z poniesionym wkładem. Eksperci upatrują dużą szansę w tego typu rozwiązaniach, są one z powodzeniem wykorzystywane na całym świecie.

²⁰ *Śląsk 2.0 – Program wsparcia przemysłu województwa śląskiego i Małopolski Zachodniej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, s. 11.

²¹ *Ibidem*, s. 39–40.

²² Komunikat prasowy, 18 czerwca 2015 r., http://www.pir.pl/download/aktualnosc/2015_06_18%20Komunikat%20prasowy%20-%20BGK_PIR_TFIBGK_1.pdf

²³ Uchwała nr 582/15 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 14 maja 2015 r. w sprawie przyjęcia Założeń do Programu Reindustrializacji dla Małopolski Zachodniej, <http://bip.malopolska.pl/umwm/Article/get/id,1063538.html>

²⁴ Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce reguluje ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym. Przedmiotem PPP jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i prywatnym.



Z drugiej jednak strony, zwracają również uwagę na trudności, które mogą się z nimi wiązać. Przedstawiciele urzędów są zobowiązani działać w ramach ustaw – gmina funkcjonuje niejako poza działalnością biznesową i porusza się w innych realiach niż przedsiębiorca. Działania gmin ściśle określają ustawy i ich przedstawiciele mogą działać w ściśle określony sposób. Eksperti zwracają również uwagę na inne podejście, które prezentują przedstawiciele urzędów oraz przedsiębiorcy – pierwsi bowiem działają dla dobra ogółu, nie zaś swojego, co może powodować, że w mniejszym stopniu będą utożsamiać się z realizowanym zadaniem. W związku z tym gminy powinny zajmować się kwestiami administracyjnymi, zaś przedsiębiorcy – częścią biznesową działania SAG. Inne obawy dotyczą tego, iż obecnie PPP nie jest szczególnie popularne, przez co gminy niechętnie podejmują się takiej formy współpracy. Przykładem partnerstwa realizowanego w Krakowie jest projekt pn. *Obsługa i administrowanie Zbiorczym Punktem Gromadzenia Odpadów przy ul. Nowohuckiej w Krakowie*. W tym przypadku podmiotem publicznym (koncesjonodawcą) był Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu w Krakowie. Partnerem prywatnym inwestycji – koncesjonariuszem (operatorem) – na mocy umowy zostało MPO w Krakowie (spółka z o.o., ze 100% udziałem gminy). Projekt wart był 6,5 mln PLN i obejmował stworzenie nowoczesnego punktu odbioru surowców wtórnych oraz innych „problemowych” odpadów. Celem projektu było zlikwidowanie w Krakowie tworzenia się tzw. „dzikich wysypisk”. Postawiono także specjalną stronę promującą tego typu rozwiązania – szersze informacje na temat PPP znajdują się na stronie internetowej: www.ppp4krakow.pl.



3. Zarządzanie strefą

Zarządzanie to zbiór czynności zmierzających do osiągnięcia wyznaczonego celu głównego i celów pośrednich. Zawiera się w nim między innymi planowanie, wyznaczanie harmonogramów z kamieniami milowymi, realizacja i kontrola procesów potrzebnych do osiągnięcia celu głównego, jakim jest utworzenie strefy oraz zarządzanie i monitorowanie rozwoju istniejących stref. Najprościej można powiedzieć, że zarządzanie strefą to efektywne osiąganie wyznaczonego celu przy jednoczesnej neutralizacji wpływu istniejących ograniczeń i ryzyka, choć zarządzanie jest także dziedziną zajmującą się budowaniem motywacji jednostki czy zespołu projektowego i właściwą komunikacją pomiędzy uczestnikami i otoczeniem założonego do osiągnięcia celu.

Z innego punktu widzenia zarządzanie można określić jako naukę o definiowaniu i osiąganiu celów przy jednoczesnej maksymalnie możliwej optymalizacji użycia zasobów (np. czasu, pieniędzy, ludzi). Zarządzanie celem (strefą) to pole działania i odpowiedzialności wielu osób, w tym gminy, osoby delegowanej do osiągnięcia celu oraz wszystkich interesariuszy. Ze względu na zakres uprawnień, odpowiedzialności i poziom wymaganych kompetencji najbardziej wyróżniającą się rolę w projekcie jest rola osoby odpowiedzialnej za osiągnięcie celu głównego i celów szczegółowych, dlatego ważnym elementem jest decyzja władz dotycząca osoby i/lub zespołu wyznaczonego do realizacji celów. Jednostka zarządzająca powstaniem SAG musi skutecznie przeprowadzić proces jej tworzenia, mając na uwadze wszystkie procesy i czynności opisane w rozdziale nt. analizy możliwości utworzenia SAG oraz opracowaną strategię działania. Procesy tworzenia i organizowania SAG w przestrzeni gminy są uzależnione i ograniczone potencjałem sił, środków finansowych oraz merytorycznym przygotowaniem zaangażowanych do tego celu osób. Jeśli chodzi o zakres wiedzy potrzebnej do stworzenia SAG, ważnymi obszarami są m.in.: ekonomia, gospodarowanie gruntami, inżynieria techniczna, ekologia, finanse publiczne. Równie istotne są miękkie umiejętności, jak komunikatywność, prowadzenie negocjacji, wystąpienia publiczne. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe przy pełnym zaangażowaniu i rozumieniu procesu oraz przyjaznym nastawieniu otoczenia w obszarze działań zmierzających do utworzenia SAG.

Modele zarządzania strefą

Determinantą w modelach zarządzania SAG są niewątpliwie środki finansowe, jakie gmina może przeznaczyć na cel utworzenia jednostki dla zarządzania strefą. Z drugiej jednak strony należy zdawać sobie sprawę, że tylko profesjonalne podejście – utworzenie jednostki, w której będą zaangażowane przygotowane do osiągnięcia celów osoby – umożliwi osiągnięcie zamierzonych celów w postaci utworzenia SAG. Mając na względzie aspekt ekonomiczny, celowe jest powoływanie jednostek zarządzających przez związki gminne. Takie działanie umożliwi rozłożenie kosztów ustanowienia jednostki zarządzającej na poszczególne gminy. Biorąc pod uwagę potencjał inwestycyjny gminy oraz wielkość tworzonego SAG, jednostka zarządzająca powołana do utworzenia i zarządzania SAG powinna kształtować się następująco:

- › osoba pracująca w gminie oddelegowana na część etatu do tworzenia SAG – dla małych stref tworzonych na obszarach poniżej 20 ha;
- › osoby pracujące w gminie z referatu ekonomicznego i referatu infrastruktury oddelegowana na część etatu do tworzenia SAG – dla średnich stref tworzonych na obszarach poniżej 20 ha;
- › nowo powołana osoba w gminie i utworzona jednostka zarządzająca do tworzenia SAG – dla większych stref tworzonych na obszarach poniżej 20 ha;
- › zespół składający się z dwóch lub więcej osób w gminie do tworzenia SAG – dla stref tworzonych na obszarach powyżej 20 ha;
- › utworzony w gminie (lub związku gmin) podmiot prawa handlowego do tworzenia SAG – dla stref tworzonych na obszarach powyżej 20 ha;
- › wyłoniony w drodze przetargu publicznego przez gminę lub związek gmin zewnętrzny podmiot do zarządzania SAG – dla stref tworzonych na obszarach powyżej 20 ha.

Strategia strefy

Strategia to całościowa koncepcja zarządzania rozwojem – może odnosić się zarówno do przedsiębiorstwa, jak i gminy. Zgodnie z definicją A. Chandlera – *strategia jest procesem określania podstawowych, długofalowych celów i zamierzeń firmy oraz przyjęcia kierunków działania i alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów*. Strategia organizacji jest wynikiem relacji z otoczeniem – a więc jego zmiany wpływają na kształt przyjętej strategii. Strategia jest wzorem rozwoju organizacji²⁵. W procesie budowania strategii bardzo ważne jest rozpoznawanie oraz ocena pojawiających się szans i zagrożeń. Planowanie strategiczne jest zatem istotnym wyznacznikiem działalności władz i ich podejścia do rozwoju lokalnego. Samorządy powinny wskazywać takie kierunki i cele rozwoju, które przy jednoczesnym wykorzystywaniu lokalnych atutów będą eliminowały pojawiające się bariery²⁶. Wiele gmin ma świadomość, jak ważne dla ich efektywnego funkcjonowania jest tworzenie strategii i decyduje się na ich uchwalenie. Ogólną strategię funkcjonowania Specjalnych Stref Ekonomicznych określa dokument przygotowany przez Ministerstwo Gospodarki. Zawarte są w nim zakładane przez Ministerstwo cele, a także poziom ich realizacji. W odniesieniu do Stref Aktywności Gospodarczej samorządy mają dowolność tworzenia tego typu dokumentu.



Strefy powinny formułować swoją strategię, ponieważ daje to solidne podstawy do funkcjonowania i zachęcania inwestorów do podejmowania działalności na ich terenie.

U podstaw każdej strategii powinna leżeć misja i wizja. Również w wypadku stref przygotowanie tych dwóch elementów wydaje się zasadne. Misja to zbiór wartości określający rolę, jaką instytucja pełni w swoim otoczeniu. Misja pokazuje pomysł na istnienie i działanie strefy, jest konkretnym hasłem budującym tożsamość w otoczeniu. Nieodzownym elementem formułowania strategii jest też wizja – to z kolei wyobrażenie podmiotu w przyszłości (jak strefa powinna wyglądać za kilka lat). Powinna ona obejmować kierunek zmian, który został wytyczony dla całego otoczenia, oraz sposób, w który dokonuje się tych przemian. Wizja pokazuje, czy zarządzanie strefą idzie w odpowiednim kierunku.



Misja i wizja działania w Bocheńskiej Strefie Aktywności Gospodarczej

Bocheńska Strefa Aktywności Gospodarczej – dobre miejsce do inwestowania. Tworząc w naszym mieście Strefę Aktywności Gospodarczej, kierowaliśmy się chęcią zapewnienia inwestorom terenu, który spełni ich najwyższe oczekiwania takie jak: świetna lokalizacja, rozbudowana infrastruktura terenu, dostępność mediów, poważny i przyjazny administrator terenu oraz dostępne od zaraz działki pod inwestycje.

Strategia powinna być jednym z podstawowych instrumentów zarządzania strefą, a także centralną osią, wokół której skupiają się wszystkie działania strefy i która wskazuje sukcesy oraz popełnione błędy. Przygotowanie i praca w oparciu o plany strategiczne jest podstawą pracy w każdym profesjonalnym przedsięwzięciu. Posiadanie strategii działania nie tylko wyznacza kierunki działania, ale tworzy wiarygodny wizerunek w oczach partnerów. Strategia gminy lub strefy powinna zawierać kilka podstawowych elementów²⁷.

²⁵ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 26.

²⁶ A. Szlaska, *Strategia rozwoju gminy jako wyznacznik podejścia lokalnej elity politycznej do rozwoju lokalnego*, Studia Regionalne i Lokalne Nr 3(29)/2007.

²⁷ J. Sołtys, J. Lenzion, *Strategie rozwoju gmin*.



Tabela 5. Podstawowe obszary, które powinny zostać wyodrębnione w strategii

System celów strategicznych	Sposoby osiągania celów strategicznych	Narzędzia realizacji celów
<ul style="list-style-type: none"> › cele › krótko › średnio › długokresowe › istotność każdego z celów 	<ul style="list-style-type: none"> › typy, rodzaje i zasady działań › zasady wykorzystywania i pozyskiwania zasobów › podmioty współdziałające › zasady współdziałania › zdefiniowani odbiorcy działań strefy 	<ul style="list-style-type: none"> › harmonogram › system monitorowania realizacji celów, › zasady kontroli strategicznej (w tym aktualizacji strategii)

Źródło: opracowanie własne.

Budowanie strategii powinno zostać zwieńczone przygotowaniem dokumentu, który stanowi plan działań dla strefy. Najlepiej, aby taki dokument miał charakter formalny i został zatwierdzony przez osoby odpowiadające za określenie strategicznych kierunków rozwoju strefy. Sporządzając taki plan, należy pamiętać o technicznych czynnościach, do których należą:

- › zapewnienie odpowiedniej wizualizacji (logotypy);
- › informacji o wydawcy dokumentu;
- › nadawaniu numerów kolejnym wersjom dokumentu (tak aby nie było wątpliwości, który dokument jest aktualny);
- › nadaniu odpowiedniego tytułu identyfikującego strefę.

Plan strategiczny jest tylko częścią całości strategii. Określa główne cele i kierunki, w jakich rozwija się dany podmiot. Jego uzupełnieniem powinien być plan operacyjny. Logika, która przyświeca sporządzaniu planu operacyjnego, to rozbitcie celów strategicznych na cele operacyjne, które można osiągnąć za pomocą konkretnych działań. Każdy z celów operacyjnych powinien zostać określony na co najmniej następującym poziomie szczegółowości:

- › lista konkretnych działań niezbędnych do osiągnięcia celu,
- › opis wyników,
- › wskazanie odpowiedzialnych za działanie osób bądź komórek organizacyjnych,
- › opis wskaźników, za pomocą których będzie dokonywany pomiar postępów,
- › horyzont czasowy działania,
- › przewidywane źródła finansowania.

Najbardziej odpowiednim i przejrzystym sposobem sporządzenia takiego planu jest forma tabelaryczna.

Formułowanie strategii często jest odzwierciedleniem wniosków o dofinansowanie w ramach naborów o środki unijne. Na tym poziomie planowanie nierealnych celów (np. zawyżona liczba firm przybywających w strefie na rok) może stać się problemem nie tylko od strony planowania, ale rozliczenia efektów dofinansowania. Doświadczenia okresu programowania w latach 2007–2013 wskazują, że właśnie nierealnie dobrane cele i wskaźniki stają się częstą przyczyną problemów z ostatecznym rozliczeniem projektów.



Strategia Strefy Aktywności Gospodarczej nie musi stanowić odrębnego dokumentu, może być częścią szerszego opracowania obejmującego np. strategię gminy.

Eksperti na co dzień zajmujący się tematyką stref zwracają uwagę na to, że przy tworzeniu strategii ich funkcjonowania należy ustalić kwestię własności terenów. Zdarzają się sytuacje, w których na terenie gminy występuje mała liczba terenów scalonych – biorąc pod uwagę kwestie formalne, znacznie wydłuża to proces

powstawania SAG. Dokładnej analizie musi zostać poddany również sam teren, na którym planowane jest położenie strefy – np. czy znajduje się on w pobliżu szlaków komunikacyjnych. Gmina powinna rozważyć również, czy w przypadku dużego zainteresowania inwestorów będzie w przyszłości istniała możliwość poszerzenia terenu – połączenia go z innymi gruntami z możliwością wykorzystania terenów poprzemysłowych i zdegradowanych.



Strategię zarządzania strefą posiada Powiatowa Społeczna Strefa Aktywności Gospodarczej w Bochni. Strategia jest częścią szerszego dokumentu obejmującego Strategię Rozwoju Powiatu Bocheńskiego na lata 2014–2020. W odniesieniu do SAG w Bochni zostały określone m.in. założenia związane z funkcjonowaniem SAG, a także jej wpływ na gospodarkę powiatu.

Strategia strefy może być tworzona przez podmiot, który strefą zarządza. Nie zawsze gmina, na której znajduje się strefa, jest jednocześnie jej zarządcą. Ważne jest zatem ustalenie zarządcy strefy. Istotą tworzenia strategii jest konieczność sporządzania jej przez wyspecjalizowanych, doświadczonych ekspertów w zakresie gospodarki, ekonomii oraz znajomości zasad zagospodarowania terenu.



Strategia Niepołomickiej Strefy Inwestycyjnej jest częścią dokumentu pn. *Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Niepołomice*. Określa ona m.in. dotychczasowe rezultaty funkcjonowania strefy, a także wyznaczniki jej dalszego efektywnego działania.

Istotną kwestią przy opracowywaniu założeń dla strefy jest rozważenie i ewentualne wskazanie preferowanych rodzajów działalności gospodarczej, które miałyby lokować się w strefie. Jeśli w strategii gminy takie rodzaje działalności zostały wskazane, mogą one zostać wprost przeniesione do dokumentu. Określenie profilu inwestorów, których zarządzający strefą będą chcieli pozyskać, określi także profil strefy.



Obszar Powiatowej Społecznej Strefy Aktywności Gospodarczej w Bochni zostanie udostępniony na działalność produkcyjną przedsiębiorcom działającym w obszarze przemysłu i usług (z wykluczeniem inwestycji turystycznych i mieszkaniowych, a także obiektów handlowych rozumianych jako obiekty stanowiące całość techniczno-użytkową, przeznaczone do sprzedaży detalicznej towarów). Strefa Aktywności Gospodarczej jest sprofilowana pod kątem wielkości lokujących się w niej firm – jest ona skierowana głównie do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Gmina, która decyduje się na utworzenie na swoim obszarze strefy, powinna starannie dobierać tereny, które chce oferować potencjalnym przedsiębiorcom. W tym celu rekomenduje się konsultacje z podmiotami zewnętrznymi, np. Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych czy Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera²⁸. Nie wszystkie tereny, które są włączane do strefy, okazują się być później atrakcyjne dla inwestorów. **Jednostki samorządu terytorialnego powinny przeprowadzić dokładną analizę posiadanych przez siebie obszarów.**

²⁸ Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera to projekt Ministra Gospodarki, którego celem jest wzrost poziomu umiędzynarodowienia polskich firm poprzez ułatwienie przedsiębiorcom, a także organizacjom zrzeszającym przedsiębiorców dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości i nieodpłatnych usług informacyjnych w zakresie niezbędnym do planowania, organizowania i realizacji eksportu i/lub inwestycji poza granicami kraju.



Częścią strategii strefy powinno być również określenie podmiotu, który będzie zajmował się m.in. kontaktem z inwestorami.

Dzięki temu potencjalni inwestorzy będą mogli w łatwy sposób pozyskać wiedzę dotyczącą interesujących ich zagadnień w odniesieniu do SAG. Zdaniem ekspertów najbardziej korzystne jest wyznaczenie osoby bądź zespołu osób, które będą zajmowały się jedynie kontaktem z inwestorem, tak aby cała ich uwaga była skupiona właśnie na tym zadaniu. Osoba zajmująca takie stanowisko powinna mieć całościową wiedzę o SAG, o położonych na jej terenie firmach, dobrze znać lokalnych przedsiębiorców, a także potrafić swobodnie poruszać się w procesie inwestycyjnym. Strefy Aktywności Gospodarczej powinny mieć indywidualnych zarządców, zajmujących się sprawami inwestorów od momentu ich pierwszego zainteresowania działaniem w strefie, a także w trakcie, gdy prowadzą już na jej obszarze działalność.



W funkcjonujących na terenie Małopolski SAG często brakuje jednostki oddelegowanej do zarządzania strefą. Powoduje to chaos informacyjny, ponieważ nie ma konkretnej osoby, do której można kierować pytania dotyczące strefy. W odniesieniu do stref, gdzie jest wskazana konkretna osoba lub zespół osób zajmujący się strefą, często obsługa SAG nie jest ich głównym zadaniem. Sprawia to, że kwestie dotyczące SAG bywają odsuwane na dalszy plan, przez co strefa rozwija się wolniej niż zakładano.

Na koniec kilka uwag, które powtarzały się w trakcie badań jakościowych z ekspertami i dotyczą funkcji, jakie pełni strategia w zarządzaniu strefą:

1. sprecyzowanie zamierzeń inwestycyjnych gminy;
2. zwiększenie skuteczności i efektywności wydatkowania środków budżetowych i pozabudżetowych;
3. zwiększenie zaufania przedsiębiorców oraz potencjalnych inwestorów (tworzenie korzystnego wizerunku);
4. wzrost skłonności podmiotów zewnętrznych do inwestowania na obszarze strefy;
5. zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej gminy oraz położonej na jej obszarze strefy;
6. ograniczenie ewentualnych konfliktów, które mogą wystąpić na linii władza lokalna – przedsiębiorcy – mieszkańcy;
7. systemowa praca na rzecz aktywizacji zawodowej, w tym przy udziale PUP;
8. zabezpieczenie ekosystemu gminy przed degradacją;
9. efektywne wykorzystanie terenów strefy;
10. planowe i spójne działanie z możliwością ciągłej poprawy i weryfikacji strategii.

Monitorowanie i aktualizowanie strategii strefy

Każda organizacja funkcjonuje w pewnym otoczeniu. Otoczenie niejednokrotnie określa możliwości funkcjonowania, a także pozwala na wykorzystanie możliwości oraz kreuje zagrożenia. Analiza organizacji traktowana jest jako jedna z ważniejszych determinant jej konkurencyjności.

Otoczenie definiowane jest jako ogół warunków i oddziaływań różnych organizacji wpływających na zachowanie się poszczególnych przedsiębiorstw. Otoczenie jest więc układem elementów, które są niezależne od samej organizacji²⁹. Zgodnie z teorią nauk zarządzanie otoczeniem możemy podzielić na bliższe i dalsze.

²⁹ A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 41–84.

Otoczenie *dalsze*, zwane również makrootoczeniem, obejmuje wymiary:

- › **ekonomiczny** – stopy procentowe, stopę bezrobocia czy poziom dochodów;
- › **technologiczny** – zaawansowane technologie, dzięki którym możliwe jest zredukowanie czasu dostarczania produktów do konsumentów, umożliwiają one doskonalenie jakości, a także zmieniają sposoby wykonywania pracy. Nowe technologie wpływają więc na zmniejszenie zatrudnienia (pracę wielu ludzi może wykonać jedna maszyna), poprawę wydajności czy redukcję kosztów produkcji;
- › **społeczny** – w nim określa się takie aspekty jak: obyczaje, tradycja, kultura, nawyki, wyznawane wartości oraz cechy demograficzne społeczeństwa, w którym dana organizacja (strefa) funkcjonuje. Społeczeństwo determinuje zapotrzebowanie na konkretne produkty oraz usługi – przykładem mogą być społeczeństwa starzejące się, wśród których występuje większe zapotrzebowanie na miejsca w domach starców;
- › **kulturowy** – określa m.in. zakorzenione w danej grupie schematy postępowania;
- › **prawno-polityczny** – określa państwowe regulacje obejmujące m.in. działalność gospodarczą, a także relacje pomiędzy gospodarką a państwem. Obowiązujące prawo wskazuje ramy funkcjonowania wszystkich podmiotów.

Coraz częściej istotny staje się **wymiar międzynarodowy otoczenia**. Globalizacja wpływa bowiem na to, że strefy gospodarcze w Polsce nie konkurują jedynie między sobą, ale muszą również zmierzyć się z ofertą, którą kierują do przedsiębiorców inne strefy spoza kraju³⁰. Pomiędzy organizacją (np. strefą) a otoczeniem bliższym występuje sprzężenie zwrotne, co oznacza, że otoczenie oddziałuje na strefę, a także strefa wpływa na kształt otoczenia. Tylko poprawne określenie podmiotów mających wpływ na strefę pozwoli na zdiagnozowanie ewentualnych zmian, które mogą w nich nastąpić. W związku z tym niezbędne jest ciągłe monitorowanie zmian w strefie i jej otoczeniu w celu ewentualnych zmian w przyjętej strategii.

Przygotowanie strategii strefy powinno być jednym z pierwszych etapów działania. Dzięki temu zarządca strefy lub gmina ma wiedzę co do tego, jakie działania realizować, a także kiedy podejmować się ich wdrażania. Nie bez znaczenia jest również określona hierarchia celów. Planowanie i związane z tym działania muszą cechować się elastycznością i dostosowaniem do sytuacji, która ma miejsce w otoczeniu. Na pewnym etapie jej realizacji może okazać się, że podejmowane działania nie przyniosą jużżądanego efektu, gdyż zaszły zmiany w otoczeniu. Na ile to możliwe, w strategii powinny być ujęte ewentualne czynniki, które mogą wpływać na to, że ulegnie ona zmianie. Niezwykle ważne jest monitorowanie strategii strefy i sprawdzanie w toku jej działalności, na ile pasuje ona do panujących realiów. W opinii praktyków na co dzień zajmujących się zagadnieniem stref gospodarczych strategia oraz działania podejmowane przez strefy muszą być ciągle monitorowane, tak aby możliwe było wyciągnięcie wniosków odnoszących się do ich funkcjonowania.

Monitorowanie strategii powinno opierać się na zadaniu dwóch pytań:

1. Czy strategia jest rzeczywiście realizowana?
2. Czy realizacja strategii przynosi zamierzone skutki?

Proces monitorowania strategii dotyczy oceny przebiegu realizacji samej strategii oraz oceny efektów jej wdrażania.

Monitorowanie ma dwie główne funkcje:

1. **sprawdzającą** – polega na systematycznym, corocznym zestawieniu wykonanych przedsięwzięć z tym, co zostało zapisane i zadeklarowane do wykonania. Zestawienie powinno w tym przypadku obejmować te zadania, które udało się wykonać, jak i te, których realizacja nie powiodła się,
2. **korygującą** – polegającą na wprowadzeniu do zapisów strategii zmian, które związane są z wystąpieniem okoliczności, jakich nie można było przewidzieć w fazie przygotowywania strategii.

³⁰ W. Pizło, A. Mazurkiewicz-Pizło, *Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych*, dostęp: http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2008_nr71_s27.pdf.



Dzięki monitoringowi możliwe są:

1. ocena realizacji założonych celów oraz poszczególnych zadań;
2. prognozowanie zmian, które mogą nastąpić w trakcie realizacji strategii;
3. podjęcie działań, które mają na celu wprowadzenie poprawek do założonego planu;
4. przekazanie informacji zwrotnej dotyczącej realizacji strategii społeczności, której ona dotyczy.

Każda, nawet najlepiej przygotowana strategia, może zostać zmodyfikowana. Najczęściej ma to miejsce ze względu na zmianę warunków zewnętrznych prowadzenia działalności lub dlatego, że podejmowane zgodnie z jej założeniami zadania nie przynoszą spodziewanych rezultatów.

Ekspertki zwracają uwagę na to, że nie należy traktować strategii jako dokumentu, który został raz opracowany i nie ulegnie zmianom.



Jednym z przykładów modyfikacji strategii jest gmina Zator. Kilkanaście lat temu władzom wydawało się, że nie będzie konieczne tworzenie na terenie gminy strefy gospodarczej. Rzeczywistość pokazała jednak, że bez przygotowania specjalnego obszaru pozyskanie założonej liczby inwestorów będzie bardzo trudne.

Ocena danych działań jest punktem wyjścia do opracowania rekomendacji mających pomóc w zmianie postępowania, poprawieniu błędów lub powtórzeniu działań i rozwiązań, które się sprawdziły. Monitoring nie odnosi się do długoterminowych efektów i sposobu oddziaływania, bardziej skupia się na bieżących efektach działań. Dzięki temu możemy uniknąć często popełnianych błędów oraz poprawić jakość działań. Co więcej, monitoring powinien być prowadzony stale, zwłaszcza w fazie wdrażania. Wiemy, że realizujemy działania zgodnie z zamierzeniami i możemy przewidzieć ryzyko zagrażające działaniu. Przygotowując plan monitoringu, należy odnieść się do następujących kwestii:

- › Co i w jakim celu będzie monitorowane?
- › Kto, komu, kiedy, jakie informacje będzie dostarczał?
- › Jakie narzędzia monitoringu będą zastosowane?
- › Kto i jak często będzie dokonywał analizy danych?
- › W jakiej formie będą opracowane wyniki?
- › Kto będzie otrzymywał wyniki analizy danych?

Podstawą do realizacji działań monitoringowych jest proces pozyskiwania danych, dlatego typową metodą analizy danych jest analiza danych zastanych, zbieranych w trakcie działania strefy. Kolejnym krokiem jest aktualizowanie danych statystycznych służących do monitorowania sytuacji społeczno-gospodarczej w gminie. Trzecim elementem jest pozyskiwanie danych w badaniach pierwotnych, np. ankiety z inwestorami działającymi w strefie; dają one aktualny obraz działań i opinii na temat realizacji celów strategii i kierunków ewentualnych modyfikacji.

Współpraca z innymi podmiotami

Współpraca (kooperacja) różnych podmiotów przynosi szereg korzyści, które przewyższają sumę ich indywidualnych działań. W wyniku prowadzenia wspólnych aktywności tworzy się efekt synergii, czyli możliwe jest uzyskanie wielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu elementów składowych. Synergia jest bardzo często wykorzystywana w odniesieniu do analizy skupisk aktywności gospodarczej. Wspomniany wcześniej efekt synergii pojawia się, gdy podmioty przestają postrzegać inne podmioty znajdujące się w ich

otoczeniu nie jako konkurentów, ale jako partnerów. Wówczas możliwa jest wymiana informacji, doświadczeń, pogłębienie specjalizacji czy wspólna realizacja projektów. Efekt synergii obejmuje działania zsynchronizowane, które przebiegają w sprzyjającej atmosferze, wykluczającej walkę konkurencyjną. W efekcie wzajemne relacje są mniej sformalizowane i prowadzą do obniżenia kosztów podejmowanych działań³¹.

Gminy, które zdecydują się na utworzenie na swoim obszarze strefy, mogą podejmować współpracę z innymi podmiotami. Kooperacja może obejmować m.in. inne gminy, powiat lub szczebel wojewódzki. Gmina, w celu podejmowania bardziej efektywnych działań, może nawiązać współpracę z inną strefą lub strefami. Dzięki temu będzie możliwa wymiana doświadczeń – co dostarczy wiedzy zarówno na temat tych działań, które okazały się skuteczne, jak i tych, które były nieefektywne. Najczęściej współpraca pomiędzy podmiotami ma na celu skuteczniejsze promowanie określonego terenu oraz pozyskiwanie informacji dotyczących tego, w jaki sposób efektywniej zarządzać strefą.

Oprócz innych JST strefy mogą współpracować m.in. z uczelniami wyższymi czy ośrodkami badawczymi. Warto podejmować również wspólne działania z podmiotami, które mogą być przydatne w procesie przyciągania inwestorów.

W celu efektywniejszego realizowania założonych działań gminy mogą podejmować współpracę m.in. z: innymi gminami, powiatami, województwami, instytucjami otoczenia biznesu, uczelniami, ośrodkami badawczymi, przedsiębiorcami.

Rozwijanie współpracy, w szczególności z przedsiębiorcami, nie jest łatwe. Istnieje szereg barier, w tym chociażby uwikłania polityczne, różny poziom sprawności działania i podejmowania decyzji, lęki i uprzedzenia oraz niedostrzeganie korzyści ze współpracy, nieznamość reguł wzajemnego działania, rozdrobnienie środowiska biznesu, lekceważenie małych firm ze strony administracji, a z drugiej strony rozszczeniowe podejście przedsiębiorców. Aby skutecznie rozwijać współpracę, należy dążyć do zniwelowania występujących barier; trzeba przy tym pamiętać o tym, co może zrobić urzędnik:

- › dbać o jakość obsługi, być dobrze przygotowanym do współpracy z klientem biznesowym, poznać realia działania biznesu, aby lepiej rozumieć potrzeby przedsiębiorców;
- › dbać o dobrą organizację i dostęp do informacji, czytelność procedur, łatwość kontaktu;
- › tworzyć przyjazne warunki, system oznaczeń, a w miarę możliwości warunki lokalowe;
- › otworzyć się na realną (niepozorowaną) współpracę z przedsiębiorcami na początku oraz w trakcie procesu decyzyjnego, a nie na końcu.

Duże znaczenie może mieć wydzielenie komórek dedykowanych i budowanie kadry wyspecjalizowanych pracowników. Ważnym wątkiem jest obsługa inwestora oraz jednostki odpowiedzialne za wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Współpracę taką można rozwijać poprzez planowane, cykliczne działania. Budowanie relacji wymaga czasu, ale – jak pokazuje doświadczenie – ma ogromną szansę powodzenia. Dobrą formą jest powołanie forum lub sieci, w skład której weszłyby wspomniane podmioty. Taka inicjatywa da możliwość realnego wpływu na kształtowanie lokalnej polityki.



Stosunkowo niewiele gmin w Małopolsce, które posiadają na swoim obszarze Strefy Aktywności Gospodarczej, deklaruje współpracę z innymi podmiotami. To błąd, ponieważ dzięki takim działaniom strefy mogłyby działać bardziej efektywnie – np. dzięki przekazywaniu sobie dobrych praktyk czy sygnalizowaniu ewentualnych trudności.

³¹ Za: http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=ABA85996052E43148185A87171D15678



Jednym z przykładów współdziałania z innymi podmiotami jest budowa obwodnicy w gminie Zator. Znacznie przedłużał się termin rozpoczęcia budowy obwodnicy podany przez Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad. Z uwagi na dużą potrzebę realizacji inwestycji gmina wystąpiła do GDDKiA o przekazanie części projektu. Okazało się, że udziałem w budowie zainteresowani są również przedsiębiorcy ze strefy, a także powiat oświęcimski.

Strefy powinny korzystać ze wsparcia, które oferują im instytucje otoczenia biznesu (IOB). Kierują one bowiem do samorządów możliwość udziału w szkoleniach dostarczających wiedzy na temat pozyskiwania inwestorów. Warsztaty dotyczą m.in. tematyki związanej z badaniem atrakcyjności inwestycyjnej obszaru, zawierają elementy marketingu terytorialnego czy przedstawiają korzyści, jakie strefy mogą zaproponować przedsiębiorcom. IOB są również pomocne w przygotowywaniu ofert inwestycyjnych, dostarczają informacji obejmujących proces negocjacji z inwestorem, a także wspierają JST w celu przygotowania oraz prowadzenia prezentacji dotyczącej warunków i możliwości inwestowania. Poniżej przedstawiono listę wybranych instytucji, które wspierają gminy w procesie pozyskiwania inwestorów.

Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.

KPT został powołany w 1997 roku i jest zarządcą krakowskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Jego misją jest wspieranie rozwoju nowoczesnej gospodarki Małopolski. Jest on możliwy dzięki rozwojowi przedsiębiorczości, promocji innowacyjności i nowych technologii, a także tworzeniu pozytywnego klimatu wokół biznesu. KPT realizuje swoje działania poprzez połączenie lokalnego środowiska naukowego z biznesem. KPT udziela wsparcia firmom na wszystkich etapach ich rozwoju, a także pomaga w uzyskaniu pomocy publicznej z tytułu obecności na terenie SSE³².

Zakres oferowanego wsparcia: prowadzi działania skierowane nie tylko do przedsiębiorców. Park współpracuje również m.in. z JST podczas wizyt inwestorów w gminie. KPT podejmuje działania, które mają na celu zwiększenie wiedzy gmin obejmującej proces inwestycyjny. Krakowski Park zwiększa także świadomość przedstawicieli gmin w zakresie istoty opieki poinwestycyjnej oferowanej przedsiębiorcom. Gminy mogą ponadto zwrócić się o pomoc w zakresie opracowania informacji dotyczących gminy, a także regionu.

Dane kontaktowe:

Krakowski Park Technologiczny Sp. z o.o.

Adres: ul. prof. Michała Życzkowskiego 14, 31-864 Kraków

Telefon: 12 640 19 40

E-mail: biuro@sse.krakow.pl

Strona internetowa: <http://kpt.krakow.pl/>

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych

PAIiZ pomaga wejść inwestorom na rynek, a także przeprowadza ich przez procedury administracyjne oraz prawne. PAIiZ wsparciem otacza również firmy, które już prowadzą w Polsce działalność. Agencja oferuje dostęp do kompleksowej wiedzy obejmującej otoczenie gospodarcze inwestycji. Kolejną domeną PAIiZ jest również pomoc w znalezieniu odpowiednich dostawców czy partnerów biznesowych, a także

³² Za: <http://sse.krakow.pl/pl/krakowski-park-technologiczny.html>.



odpowiedniej pod inwestycję lokalizacji. W celu zapewnienia inwestorom sprawnej opieki Agencja utworzyła sieć Regionalnych Centrów Obsługi Inwestora i Eksportera (COIE). Jednym z zadań RCOIE jest ułatwienie kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami a władzami lokalnymi³³.

Zakres oferowanego wsparcia: w odniesieniu do gmin PAIIZ zajmuje się przygotowaniem oraz prowadzeniem szkoleń obejmujących m.in. organizację spotkań z przedsiębiorcami czy samym procesem komunikowania się z inwestorem (również zagranicznym). Szkolenia organizowane są samodzielnie przez PAIIZ lub we współpracy z COIE. Podczas wspomnianych spotkań pracownicy Agencji przekazują kompleksową wiedzę dotyczącą profesjonalnej organizacji wizyt inwestorów w gminie. Pracownicy gmin szkoleni są także w zakresie wypełniania formularzy informacyjnych.

Dane kontaktowe:

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
Adres: ul. Bagatela 12, 00-585 Warszawa
Telefon: 22 334 98 00
E-mail: webmaster@paiz.gov.pl
Strona internetowa: <http://www.paiz.gov.pl/>

Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego (MARR)

MARR to instytucja regionalna, która działa na rzecz rozwoju regionu, a także jest partnerem w kształtowaniu polityki innowacyjnej. MARR zajmuje się obsługą przedsiębiorstw, również w zakresie finansowym – pomaga inwestorom w pozyskiwaniu unijnych środków. Spółka jest oficjalnym partnerem PAIIZ. MARR, wspiera również eksport – oferuje bowiem profesjonalne doradztwo, a także dostęp do profesjonalnej sieci kontaktów. MARR pośredniczy w udzielaniu dotacji na zadania związane z inwestycjami proinnowacyjnymi. Agencja współpracuje z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i wspiera rozwój IOB³⁴.

Zakres oferowanego wsparcia: MARR pomaga JST w przygotowaniu ofert inwestycyjnych. Przedstawiciele gmin niezbędną wiedzę mogą pozyskać w trakcie szkoleń i konferencji organizowanych przez MARR. Agencja odpowiada za opiekę nad inwestorem w trakcie jego wizyty w gminie. Pracownicy MARR są zobowiązani do przekazania potencjalnemu inwestorowi informacji dotyczących lokalizacji, którą jest zainteresowany. Agencja jest także przygotowana do przeprowadzenia prezentacji regionu. Eksperti MARR biegle posługują się językiem angielskim, dzięki czemu możliwa jest organizacja spotkań z inwestorami zagranicznymi.

Dane kontaktowe:

Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
Adres: ul. Kordylewskiego 11, 31-542 Kraków
Telefon: 12 617 66 01
E-mail: marr@marr.pl
Strona internetowa: www.marr.pl

³³ Za: http://www.paiz.gov.pl/o_agencji.

³⁴ Za: <http://www.marr.pl/o-firmie.html>



Centrum Business in Małopolska (CeBiM)

Głównym celem, dla którego powstał CeBiM, jest usprawnienie obsługi inwestora i eksportera, a także promocja gospodarcza Małopolski. Centrum tworzą: Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Krakowski Park Technologiczny oraz Małopolskie Parki Przemysłowe Sp. z o.o. CeBiM proponuje zintegrowany system obsługi inwestora, system publicznego wsparcia inwestycji, największą w regionie bazę nieruchomości inwestycyjnych, koordynację działań promocyjnych o charakterze gospodarczym czy wsparcie dla projektów Partnerstwa Publiczno-Prywatnego³⁵.

Zakres oferowanego wsparcia: gminy posiadające wolne tereny inwestycyjne mogą zgłosić swoją ofertę do CeBiM – dzięki podejmowanym przez tę instytucję działaniom jest to jeden z najbardziej efektywnych sposobów na zaprezentowanie potencjalnym inwestorom swojej oferty. Centrum zajmuje się nie tylko promowaniem ofert. Samorządy lokalne mogą również zwrócić się z prośbą o wsparcie w zakresie samego procesu obsługi inwestora w gminie.

Dane kontaktowe:

Centrum Business in Małopolska
Adres: ul. prof. Życzkowskiego 14, 31-864 Kraków
Telefon: 12 620 91 40
E-mail: contact@businessinmalopolska.com
Strona internetowa: [www. http://businessinmalopolska.pl/](http://businessinmalopolska.pl/)

Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej

CBMZ to spółka, która powstała w 2001 roku z inicjatywy Miasta, Gminy i Powiatu Oświęcim, MARR oraz Fundacji Gospodarczej Regionu Krakowskiego. Obecnie udziałowcami spółki są: miasto Oświęcim (98,5% udziałów), gmina Oświęcim (1,4%) oraz powiat oświęcimski (0,1%). W poprzednich latach spółka administrowała m.in. Oświęcimskim Inkubatorem Przedsiębiorczości, świadczyła bezpłatne usługi informacyjne czy doradcze zarówno podmiotom gospodarczym, jak i osobom planującym rozpocząć działalność. CBMZ realizowało również projekty współfinansowane ze środków europejskich, a także koordynowało działania na rzecz samorządów lokalnych i innych podmiotów. Do zadań Centrum należy również organizacja działań na rzecz promocji przedsiębiorczości, a w tym współorganizacja targów pracy, konferencji oraz seminariów³⁶.

Zakres oferowanego wsparcia: priorytet działalności CBMZ to realizacja przedsięwzięć, które kreują nowe możliwości rozwoju gospodarczego Ziemi Oświęcimskiej. Centrum świadczy usługi na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego czy innych podmiotów. CBMZ oferuje usługi marketingowe oraz promocyjne, szkolenia i doradztwo inwestycyjne, a także organizację konferencji.

Dane kontaktowe:

Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o.
Adres: ul. Unii Europejskiej 10, 32-600 Oświęcim
Telefon: 33 844 73 44
E-mail: cbmz@cbmz.pl
Strona internetowa: www.cbmz.pl

³⁵ Za: <http://businessinmalopolska.pl/strona/o-nas>.

³⁶ Za: <http://www.cbmz.pl/index.php/o-nas>.



Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie

WUP to jednostka organizacyjna Samorządu Województwa Małopolskiego. Urząd pracy dysponuje środkami, które można pozyskać na realizację przedsięwzięć, które będą wspierać rozwój zawodowo-edukacyjny mieszkańców Małopolski. WUP dostarcza także unikalnych, profesjonalnych i systemowych informacji dotyczących rynku pracy. Urząd każdego roku opracowuje Regionalny Plan Działania na Rzecz Zatrudnienia, a także dokonuje analizy sytuacji na rynku pracy. Doradcy zawodowi WUP świadczą usługi doradztwa zawodowego dla dorosłych i młodzieży wchodzącej na rynek pracy. Urząd prowadzi także aktywną działalność obejmującą przygotowanie i realizację projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej³⁷.

Zakres oferowanego wsparcia: WUP może przekazać informacje dotyczące stanu bezrobocia w gminie, a także opracowania odnoszące się do sytuacji na rynku pracy. W dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu czynnik ludzki obejmujący pracowników na danym rynku jest jedną z ważniejszych determinant wyboru lokalizacji pod inwestycję.

Dane kontaktowe:

Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
Adres: plac Na Stawach 1, 30-107 Kraków
Telefon: 12 42 27 110
E-mail: sekretariat@wup-krakow.pl
Strona internetowa: www.wup-krakow.pl



Przykładem kooperacji może być współpraca Agencji Rozwoju Małopolski Zachodniej w Chrzanowie z gminą Trzebinia przy tworzeniu stref gospodarczych. Agencja współpracuje również z gminą Chrzanów oraz Andrychów. Współpraca ta skutkowała utworzeniem SAG na tych obszarach.

Korzystanie ze wsparcia IOB to tylko jedna z możliwych form współpracy. Strefy powinny współpracować również z przedsiębiorcami już na etapie powstawania. Jednym z zadań gmin lub stref powinno być pozyskanie informacji odnoszących się do tego, czego oczekują inwestorzy, jakie są ich preferencje co do terenów inwestycyjnych. Niezwykle przydatna w tym przypadku jest również wiedza o ewentualnych trudnościach, które mogą napotkać. Gminy powinny dążyć do pozyskania wiedzy dotyczącej powierzchni, jakiej potrzebuje inwestor, powierzchni, którą chce zabudować, a także jakiego uzbrojenia terenu oczekuje.

Współpraca z przedsiębiorcami powinna obejmować organizację spotkań bezpośrednich – wyniki przeprowadzonych badań wskazują bowiem na to, że jest to jeden z najbardziej efektywnych kanałów komunikacji z inwestorami. Niezwykle istotne jest to, aby gmina potrafiła odpowiedzieć na oczekiwania inwestorów oraz umiała dopasować do niego swoją ofertę. Zasady kontaktu z przedsiębiorcami zostały szczegółowo przedstawione w dalszej części podręcznika.

³⁷ Za: <http://wup-krakow.pl/o-wup>



Stosunkowo niewiele stref decyduje się na to, by badać potrzeby inwestorów. Jest to błędne podejście, ponieważ luka w wiedzy dotyczącej oczekiwań przedsiębiorców może skutkować późniejszym brakiem ich zainteresowania co do podjęcia działalności w strefie.



JST powinny działać również na zasadzie miast partnerskich. Jednym z takich przykładów jest współpraca Agencji Rozwoju Miasta Kraków z Londynem – w wyniku czego Krakowska Arena jako pierwsza w Polsce została przyjęta do European Arenas Association, która zrzesza największe obiekty widowiskowe na świecie.

Przy ocenie własnego potencjału JST mogą zwrócić się m.in. do instytucji otoczenia biznesu (IOB) w celu weryfikacji i bardziej wnikliwej oceny³⁸. IOB działają non profit lub swoje zyski przeznaczają na cele statutowe. Powinny one posiadać bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług skierowanych do przedsiębiorstw³⁹. Wyróżnia się trzy grupy instytucji otoczenia biznesu⁴⁰:

1. **ośrodki przedsiębiorczości** – zajmują się przede wszystkim promocją oraz inkubacją przedsiębiorczości⁴¹, dostarczaniem usług wsparcia dla małych firm, a także aktywizacją regionów peryferyjnych (np. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej, Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości),
2. **ośrodki innowacji** – ich działanie obejmuje m.in. szeroką promocję, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych⁴², aktywizację przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem (np. Krakowski Park Technologiczny, Centrum Transferu Technologii – Politechnika Krakowska),
3. **instytucje finansowe** – ułatwiają dostęp do finansowania działalności, dostarczają usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych (np. Małopolski Fundusz Poręczeń Kredytowych Sp. z o.o.).

Z uwagi na to, że IOB mają bezpośredni kontakt z przedsiębiorcami, a także często działają we współpracy z JST, mogą przekazywać cenne uwagi inwestorów co do efektywności działań podejmowanych przez samorządy. Taka informacja zwrotna pozyskana bezpośrednio od osób, które na co dzień funkcjonują w sektorze gospodarki, wskaże na to, jakie działania powinny być realizowane w celu utrzymywania pozytywnych relacji z przedsiębiorcami. Cennym źródłem informacji na temat potencjału gminy są przedstawiciele największych firm funkcjonujących na jej obszarze. Kolejną możliwością pozyskania wiedzy odnoszącej się do atutów lub słabości gmin jest organizacja spotkań zarówno z przedsiębiorcami, jak i przedstawicielami najważniejszych instytucji działających w gminie. Wskazane osoby posiadają praktyczną wiedzę o tym, co oferuje inwestorom gmina oraz jakie elementy współpracy wymagają poprawy.

³⁸ W Małopolsce są to m.in.: Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej SA, Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego czy Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA.

³⁹ W. Burdecka, *Instytucje otoczenia biznesu, Badanie własne*, PARP, Warszawa 2004, s. 5.

⁴⁰ Za: http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_86459.asp

⁴¹ Inkubacja przedsiębiorczości to zespół działań składających się na kompleksowy program wsparcia początkującego przedsiębiorcy i procesu tworzenia nowej firmy od pomysłu do stabilności rynkowej.

⁴² Usługa proinnowacyjna służy rozwojowi przedsiębiorstwa przez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi. Dotyczy w szczególności: oceny potrzeb technologicznych, promocji technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych, wdrażania nowych technologii, a także innych działań, w których następuje transfer wiedzy lub innowacyjnej technologii.

4. Promocja strefy

Przekazanie informacji o ofercie inwestycyjnej

Działania promocyjne są przede wszystkim sposobem komunikowania się z potencjalnymi inwestorami, którzy są większą grupą nieznaną odbiorców informacji. Jednak grupa ta, bez względu na charakter działalności i jej zakres, ma podobne potrzeby. Promocja to całokształt działań, które mają skutkować rozpoznaniem strefy w szerszym środowisku. Promowanie oferty strefy wymaga zrozumienia potrzeby prowadzenia tego typu działań w sektorze publicznym.

Po pierwsze, **potencjał rozwojowy**. Działania promocyjne mają przekonać inwestora o wysokim rozwoju, dobrej jakości życia i spędzania czasu wolnego, dużej aktywności władz samorządowych, dobrze rozwiniętej infrastrukturze. Informacje te mogą być obrazowane przy pomocy danych, w tym statystycznych, jak również przez wyeksponowanie otrzymanych nagród czy wyróżnień.

Po drugie, **nowoczesność**. Chodzi o przedstawienie gminy jako miejsca, które szybko rozwija się, zmienia pozytywnie warunki życia mieszkańców i prowadzenia działalności gospodarczej. Należy pokazać, że inwestycja w tym miejscu będzie związana z wieloma szybkimi i pozytywnymi zmianami. Trzeba podkreślić nowoczesność działań administracji wspierającej, a tym samym inicjującej zmiany.

Po trzecie, **zaufanie obywateli i obecnych w gminie przedsiębiorców** do lokalnej administracji.

Kolejnym celem oferty promocyjnej jest zaprezentowanie **urzędu jako odpowiedzialnego i profesjonalnie przygotowanego partnera biznesowego**. Inwestor powinien być przekonany, że tak szeroka i profesjonalna pomoc, jaką może otrzymać w tej gminie, jest rzadkością.

Głównym celem działań promocyjnych jest świadome kształtowanie wizerunku danego podmiotu. Kształtowanie wizerunku gminy nie może być działaniem doraźnym ani krótkotrwałym. Na wizerunek mają bowiem wpływ jej działania obecne, przyszłe, a także wcześniejsze doświadczenia i osiągnięcia. Wizerunek to wyobrażenie firmy czy instytucji, jest obrazem subiektywnym, zestawem wrażeń, które wcale nie muszą się pokrywać z obiektywną oceną rzeczywistości. Powstaje w odpowiedzi na bodźce przekazywane klientom przez organizację czy daną osobę. Dobry wizerunek administracji jest systematycznie budowany w oparciu o solidną pracę aprobowaną przez społeczeństwo, a dbanie o niego przynosi bezpośrednie korzyści. Dobry wizerunek bowiem:

- › informuje, charakteryzuje i wyróżnia gminę, wpływa przeważnie na decyzje związane z lokowaniem inwestycji;
- › syntetyzuje obraz miejscowości, rodzi w świadomości ogólny obraz, który identyfikuje miejscowość, nawet gdy nie znamy szczegółów;
- › nastawia subiektywnie do miejscowości, mamy tu do czynienia ze zjawiskiem utrwalania się w podświadomości lojalności wobec miejsca;
- › tworzy lokalny autorytet (w regionie lub nawet w kraju) oraz daje podstawy skutecznej działalności w zakresie public relations;
- › może być wykorzystywany w negocjacjach z interesariuszami;
- › jest istotnym elementem promocji i marketingu terytorialnego⁴³.

⁴³ Z. Knecht, *Public relations w administracji*, Warszawa 2006, s. 6–10.



Kreowanie wizerunku jednostek samorządu terytorialnego zakłada prowadzenie konsekwentnej, zaplanowanej na długi okres działalności public relations. Choć obecnie wyzwaniem jest prezentowanie przede wszystkim atrakcyjności gospodarczej, takie jednostronne ukierunkowanie może się jednak okazać niewystarczające, gdyż są również atuty oparte na czynnikach emocjonalnych, związanych z budzeniem sympatii lub przychylności danej społeczności. Planowane i ciągłe koordynowanie działań ukierunkowanych na kreowanie pozytywnego wizerunku w oczach społeczności lokalnej oraz społeczeństwa jest podstawowym warunkiem osiągnięcia założonych celów rozwoju i przekłada się na osiągnięcie celów ekonomicznych⁴⁴.

Podstawowym celem oferty inwestycyjnej jest zwrócenie uwagi potencjalnego inwestora na zalety prowadzenia działalności na terenie tej gminy. Budowanie przekonania, że gmina posiada cechy, które czynią tereny w niej zlokalizowane bardziej atrakcyjnymi w porównaniu z ofertą konkurencji. Zakres zainteresowań potencjalnego inwestora nie ogranicza się wyłącznie do bezpośredniej lokalizacji inwestycyjnej działki i dostępnej infrastruktury. Istotne są również np. jakość obsługi inwestora w urzędzie, dostępność terenów wypoczynkowych oraz infrastruktury rekreacyjnej, działalność kulturalna, jakość i dostępność zasobów ludzkich. Oferta musi odnosić się do przyszłości, czyli możliwości rozwojowych gminy. Nawet jeżeli na chwilę obecną gmina nie jest najlepiej rozwiniętym obszarem regionu, inwestor musi być przekonany, że działania prowadzone w tym kierunku są intensywne i może liczyć na znaczną poprawę. Można przedstawić działania lub plany rozwoju infrastruktury transportowej, komunalnej, rekreacyjnej, inwestycji w edukację, kulturę czy ochronę zdrowia.

Atrakcyjną lokalizację stanowi gmina, która się rozwija, jest sprawnie zarządzana, w której myśli się o przyszłości – i takie wrażenie powinien odnieść inwestor, zapoznając się z jej ofertą.

Narzędzia i kanały promocji

Można przyjąć, że możliwe są dwie niezależne formy prowadzenia promocji w zależności od posiadanych przez gminę możliwości. Forma aktywnej promocji i samodzielnego dotarcia do potencjalnych inwestorów, w przypadku kiedy urząd posiada zasoby do prowadzenia takich działań. Jeśli są one ograniczone, pozostaje realizacja działań promocyjnych za pośrednictwem instytucji zewnętrznych takich jak PAIilZ czy regionalne COIE. Najpopularniejsze formy materiałów promocyjnych:

- › **ulotka** – materiał promocyjny o niewielkiej objętości i ograniczonej zawartości informacyjnej, mający na celu przekazanie zarysu oferty;
- › **folder informacyjny** – materiał promocyjny o rozbudowanej zawartości informacyjnej, obejmujący większość potencjalnie przydatnych inwestorowi szczegółowych danych na temat możliwości inwestycyjnych;
- › **oferta na CD** – materiał promocyjny, którego zawartość może być zbliżona do zawartości folderu, stwarzający jednak możliwości wykorzystania technik wizualnych oraz audio-wizualnych (grafiki, animacji, dźwięku);
- › **prezentacja multimedialna** – materiał promocyjny o średniej zawartości informacji, przedstawiający najważniejsze informacje w formie łatwej do zapamiętania i atrakcyjnej wizualnie;
- › **prezentacja filmowa** – materiał promocyjny o średnim lub dużym zakresie informacji, atrakcyjny wizualnie;
- › **biuletyn** – rodzaj niskonakładowego, przygotowywanego cyklicznie (częściej niż raz w roku) wydawnictwa, prezentującego aktualne wydarzenia gospodarcze na rynku lokalnym i regionalnym;
- › **sprofilowana oferta inwestycyjna** – oferta przygotowana na potrzeby konkretnego inwestora, prezentująca informacje istotne z punktu widzenia potrzeb określonego przedsięwzięcia.

⁴⁴ E. Hope, *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005, s. 206–209.

Podstawą wszelkich przekazów promocyjnych jest ich budowanie w oparciu o spójną identyfikację wizualną. Dobrym pomysłem jest stworzenie logotypu strefy, który stanowiłby wyraźny punkt na materiałach promocyjnych. Kwestie konstrukcji dobrego logotypu wykraczają poza ramy tej publikacji, ale jak najbardziej można wskazać w tym zakresie dobre praktyki. Przykładem są strefy w Zatorze i Bochni. W przypadku pierwszej ze stref postawiono na identyfikację nawiązującą do logotypu Krakowskiego Parku Technologicznego z charakterystyczną błękitną barwą logo i literą „Z”. Taki zabieg marketingowy pokazuje spójność przekazu z tą instytucją oraz nawiązanie do posiadania terenów w ramach podstrefy SSE. Logotyp SAG w Bochni stanowi monogram złożony z liter tworzących pełną nazwę: Bocheńska Strefa Aktywności Gospodarczej (BSAG). W ten sposób udało się wkomponować w logotyp pełną nazwę podmiotu, co jest kompatybilne z celami marketingowymi.



W znacznej części oferty obejmujące prezentację Stref Aktywności Gospodarczej mają postać krótkich folderów w formacie pdf. Jednym z przykładów poprawnie przygotowanej oferty inwestycyjnej jest ta stworzona przez strefę w Zatorze – ma ona przejrzystą graficzną formułę, a także zawiera wszystkie interesujące inwestora informacje⁴⁵. Na kilku stronach profesjonalnie złożonego folderu reklamowego można znaleźć wszystkie niezbędne elementy informacyjne o strefie.

Informacje o strefie	› list intencyjny sygnowany przez burmistrza Zatora, to podkreśla bezpośrednie zaangażowanie lidera środowiska samorządowego
	› krótko opisane atuty gminy
	› informacje na temat następujących parametrów: powierzchnia, lokalizacja SAG w Zatorze, drogi, linia kolejowa, zasilanie elektryczne, wodociągi, kanalizacja opadowa i sanitarna, telekomunikacja i gaz
	› materiały graficzne: zdjęcia i mapki z rozłożeniem działek
	› informacje na temat ulg
	› informacje na temat preferencji wśród inwestorów
	› podano w zarysie strukturę własnościową terenów inwestycyjnych i Miejscowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego

Trochę bardziej rozbudowaną broszurę ma Bocheńska Strefa Aktywności Gospodarczej. Godnym uwagi jest fakt prezentacji informacji w trzech językach: polskim, angielskim i niemieckim.

Tak jak wspomniano we wcześniejszej części podręcznika, strefa powinna posiadać stronę internetową, która będzie zawierała aktualne informacje przedstawione w atrakcyjny sposób. Przykładem takiej strony jest strona promująca SAG w Zatorze. Znajdują się na niej wszystkie najważniejsze informacje, a całość zebrana jest w formie przewodnika dla inwestora i jest możliwa do pobrania w pliku pdf, w języku polskim i angielskim. Za pośrednictwem www strefy możliwe jest nawet znalezienie ofert pracy firm działających na terenie strefy. Na stronie jest podany również kontakt do osób, które zajmują się obsługą potencjalnych inwestorów. Witryna jest bardzo intuicyjna, przez co poruszanie się po niej nie stanowi większych problemów.

⁴⁵ Materiał zamieszczony na stronie: http://img.iap.pl/s/792/206870/Pliki/zator_strefy_aktynosci_gospodarczej.pdf.



Przykładem gminy, która zdecydowała się na utworzenie osobnej strony internetowej dla SAG, jest gmina Oświęcim. Strona jest bardzo intuicyjna, zawiera informacje dotyczące możliwości do uzyskania pomocy publicznej, listę przedsiębiorstw działających w strefie oraz ofertę inwestycyjną. Warto w tym przypadku przyjrzeć się sposobowi przedstawiania oferty. Każda z działek została opisana pod kątem samego usytuowania gruntu wraz ze zdjęciem, na którym jest on zaznaczony lub zdjęciem z planu zagospodarowania. Dzięki zakładce „Informacje gospodarcze” każdy odwiedzający stronę może pozyskać informacje o samej gminie, w tym o dostępności komunikacyjnej oraz dostępności do wykwalifikowanych pracowników⁴⁶.

Przejrzystą stronę internetową posiada również SAG w Nowym Targu. Witryna zawiera aktualne informacje, podawani są na niej również stopniowo lokujący się na jej obszarze przedsiębiorcy. Na stronie zamieszczona jest także dokumentacja fotograficzna – teren SAG przed rozpoczęciem inwestycji oraz tuż po jej zakończeniu.

Osobną stronę internetową gminy posiada także Strefa Aktywności Gospodarczej w Koszycach. Znajduje się na niej niewiele informacji, korzystanie z niej jest intuicyjne. Za pośrednictwem witryny potencjalny inwestor może poznać wielkość poszczególnych działek, a także na mapie zobaczyć ich położenie. Na stronie podane są także kontakty do osób, które zajmują się obsługą strefy.

Dobrze przygotowaną stronę internetową posiada również Strefa Przemysłowa w Dobczycach. Nie jest to osobna witryna – informacje odnoszące się do strefy są dostępne poprzez kliknięcie odnośnika, który znajduje się na stronie gminy. Prezentowane dane odnoszą się do firm, które funkcjonują w strefie, zawierają ich krótki opis i zdjęcie. Dzięki temu potencjalny inwestor wie, jakiego typu firmy ulokowały się w strefie. W ramach podstrony dostępne są dane obejmujące dostępność komunikacyjną, uzbrojenie terenu oraz możliwości utylizacji odpadów.

Na szczególną uwagę zasługuje strona internetowa Bocheńskiej Strefy Aktywności Gospodarczej, znajduje się bowiem na niej modelowy dla tego typu podmiotu układ zakładek.

Układ zakładek na stronie	› Wizja BSAG – opis misji i wizji strefy
	› Miasto Bochnia - hasłowe informacje o mieście oraz orientacyjna mapa z odległościami do większych ośrodków miejskich
	› Projekt BSAG, w tym prezentacja układu funkcjonalnego obszaru na 14 modułów – terenów inwestycyjnych wraz z opisem
	› Infrastruktura z opisem parametrów dla sieci elektrycznej, sieci kanalizacji sanitarnej, kanalizacji teletechnicznej, sieci gazowej, sieci wodociągowej, sieci kanalizacji deszczowej, planowanej sieci elektrycznej, stacji redukcyjnej gazu
	› Harmonogram powstawania i rozbudowy strefy
	› Informacje nt. procedury zakupu nieruchomości miejskiej, etapów procesu inwestycyjnego, niezbędnych decyzji i pozwoleń
	› Materiały BSAG – zestaw folderów stanowiących przewodnik inwestora
	› Kontakt do osób zajmujących się strefą

⁴⁶ Link do podstrony na stronie SAG w Oświęcimiu: <http://strefa.oswiecim.pl/informacje-gospodarcze,185>



Strony internetowe stref powinny być przygotowane w taki sposób, aby korzystanie z nich było intuicyjne. W celu wyszczególnienia informacji odnoszących się do kondycji gospodarczej gminy warto na stronie zamieścić zakładkę „Informacje gospodarcze”.

Strony internetowe stref powinny posiadać aktualne informacje oraz być przejrzyste pod względem zamieszczanych informacji. Informacji nie powinno być zbyt wiele, ponieważ uniemożliwia to sprawne poruszanie się po stronie. Informacje powinny być przedstawione w atrakcyjnej, w miarę możliwości, graficznej formie. Istotnym elementem jest podanie kontaktu do osoby/osób, które zajmują się strefą.

Uzupełnieniem strony internetowej może być promocyjny materiał filmowy. Za pomocą darmowych narzędzi dostępnych w internecie można szybko przygotować ciekawy montaż materiałów filmowych. Oprócz strony internetowej warto zamieścić go na stronach mediów lokalnych.



Jednym z ciekawszych przykładów jest film promujący Strefę Aktywności Gospodarczej w Bukowni. Nagranie trwa niewiele ponad 4 minuty i przedstawia tereny inwestycyjne gminy z lotu ptaka. Dodatkowo na stronie gminy znajdują się zdjęcia działek, a także opis SAG – w tym m.in. odległość od głównych punktów komunikacyjnych.

Takie działania w znakomity sposób przybliżają inwestorom możliwości zapoznania się z terenem inwestycyjnym, przyległymi obszarami oraz powiązaniem komunikacyjnymi SAG.

Link do filmu: <http://www.bukowno.pl/podstrona.php?id=701>

Przygotowanie planu promocji strefy

Promocja to oddziaływanie na potencjalnych inwestorów w zakresie możliwości inwestycyjnych na terenach wskazanych przez gminę. Polega ono na przekazaniu im informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększyć ich wiedzę w zakresie możliwości inwestycyjnych. Podstawowymi składowymi promocji są: wybór informacji, wybór kanałów promocji oraz określenie czasu trwania kampanii. Wybór metod promocji zależy od:

- › wielkości budżetu na działania promocyjne,
- › potencjału i kompetencji pracowników urzędu,
- › charakteru oferowanych terenów inwestycyjnych,
- › struktury i liczebności potencjalnych adresatów promocji.

Metody bezpośrednie zazwyczaj są bardziej skuteczne, jednak w takim przypadku należy się liczyć również z większymi kosztami. Pracownicy samodzielnie docierają do grupy potencjalnych inwestorów z informacją. To od ich zaangażowania, kreatywności, przygotowania merytorycznego i profesjonalizmu wiele zależy. Wymienia się 5 najważniejszych rodzajów działań bezpośrednich, które przedstawia rysunek nr 3 na następnej stronie.

Druga grupa metod promocji – pośrednia – zakłada przeniesienie większej części aktywności na instytucje zewnętrzne. Mogą to być instytucje działające zarówno w sferze rządowej i samorządowej (np. PALiZ, COIE, SSE, wydziały handlowe polskich ambasad), jak również podmioty komercyjne (np. biura pośrednictwa



nieruchomości, deweloperzy, firmy konsultingowe, organizacje zrzeszające przedsiębiorców). Kolejną formą promocji pośredniej jest budowanie dobrego wizerunku gminy wśród obecnych przedsiębiorców i zachęcanie ich do propagowania tego wizerunku wśród innych przedsiębiorców, czyli realizacja działań z zakresu public relations.

Po przeprowadzonych działaniach promocyjnych należy poddać analizie zrealizowane działania oraz przyglądnąć się poziomowi realizacji promocji i spróbować zestawić je z pierwotnymi założeniami. Najistotniejszym elementem promocji są jej efekty. Należy dokonać bilansu w zakresie zakładanych w kampanii promocyjnej efektów takich jak poprawa wizerunku gminy czy ilość zainteresowanych inwestorów. W przypadku braku zadowalających wyników należy kampanię promocyjną skorygować na bazie doświadczeń, a następnie powtórzyć.

Rysunek 3. Najważniejsze działania promocyjne – forma bezpośrednia

reklama w mediach	Jedna z najdroższych form promocji bezpośredniej o bardzo wysokim jednostkowym koszcie dotarcia do odbiorcy. Najkorzystniejszą formą reklamy medialnej z punktu widzenia samorządów wydaje się reklama w prasie branżowej, adresowanej do potencjalnych odbiorców.
uczestnictwo w targach inwestycyjnych	Ze względu na wysokie koszty uczestnictwa, zwłaszcza w targach zagranicznych, forma wykorzystywana najczęściej przez gminy o bogatej i zróżnicowanej ofercie. Warto uczestniczyć w misjach organizowanych przez izby gospodarcze i stowarzyszenia. Instytucje te niejednokrotnie pokrywają większość kosztów.
organizowanie wydarzeń i imprez na terenie gminy	Umożliwia zaproszenie potencjalnych inwestorów lub uzyskanie rozgłosu medialnego przy okazji organizacji konferencji, targów i innych wydarzeń poświęconych lokalnym możliwościom inwestycyjnym.
marketing bezpośredni	Polega na wykorzystaniu poczty elektronicznej, tradycyjnej korespondencji pocztowej lub telemarketingu. Umożliwia dotarcie z ofertą bezpośrednio do adresata. Wymaga budowania bazy potencjalnych inwestorów z konkretnych branż lub bieżącego wyszukiwania informacji o planowanych inwestycjach.
marketing szeptany	Forma marketingu nie wymagająca nakładów finansowych. Wymaga jednak ustawicznego działania jednostki odpowiedzialnej za strefy w obszarze budowania dobrych relacji z inwestorami i tworzenia przyjaznej atmosfery dla rozwoju biznesu.

Źródło: opracowanie własne

Część 2.

Inwestorzy



5. Pozyskiwanie inwestorów

W procesie pozyskiwania inwestorów niezwykle istotna jest komunikacja; aby była efektywna, musi być dopasowana do grupy docelowej, czyli do tej, do której jest kierowana. Nawet najlepiej przygotowana oferta inwestycyjna nie zachęci inwestora do podjęcia działalności na danym terenie, jeśli nie będzie przedstawiona w odpowiedni sposób.



Najlepszymi sposobami na to, by przekazywać przedsiębiorcom informacje dotyczące wolnych terenów inwestycyjnych, są: bezpośredni kontakt z przedsiębiorcami oraz zamieszczanie informacji za pośrednictwem stron internetowych.

Kontakt bezpośredni

Biorąc pod uwagę preferencje inwestorów odnoszące się do pozyskiwania wiedzy dotyczącej wolnych terenów inwestycyjnych, gminy oraz strefy powinny skupić się na organizacji bezpośrednich spotkań z przedsiębiorcami. Tego typu spotkania mogą odbywać się na terenie konkretnych gmin – np. w Urzędzie Gminy, a także w trakcie targów inwestycyjnych. Podczas bezpośrednich spotkań potencjalni inwestorzy mają możliwość uzyskania informacji obejmujących interesujące ich kwestie. W trakcie wizyt niezwykle ważne jest nastawienie przedstawiciela strefy lub gminy do osób, z którymi rozmawia. Ekspert wskazuje na to, by w słuchać się w potrzeby przedsiębiorcy, a także oferować mu takie korzyści związane z ulokowaniem swojej działalności, które są w najwyższym stopniu dopasowane do prowadzonej przez niego działalności, dlatego też tak ważne jest określanie potencjału gminy, o którym była mowa we wcześniejszej części podręcznika.



Kontakt z inwestorem powinien być nastawiony na budowanie długotrwałej relacji. Zakłada ona także opiekę nad przedsiębiorcą po uruchomieniu przez niego inwestycji.

Skuteczna komunikacja, czyli umiejętność porozumiewania się, jest niezwykle istotna w kontaktach z potencjalnym inwestorem. Poprawne komunikowanie się:

- › buduje przyjazny klimat;
- › pozwala unikać nieporozumień;
- › wpływa na efektywne wykorzystanie czasu.

W procesie komunikowania ważne jest dopasowanie się do rozmówcy. Powinno ono mieć miejsce zarówno na **poziomie werbalnym** (dostosowanie słownictwa, stylu mówienia) i **niewerbalnym** (dopasowanie postawy ciała, gestykulacji czy mimiki), jak i na **poziomie wokalnym** (dostosowanie tempa, rytmu i głośności mówienia). Dobrego rozmówcę cechuje:

- › dostosowanie języka wypowiedzi do rozmówcy,
- › nieużywanie ogólników, operowanie konkretami,
- › koncentrowanie na sobie uwagi rozmówcy,
- › zwracanie uwagi na atmosferę kontaktu.

Przedstawiciel gminy lub strefy powinien być odpowiednio przygotowany do przyjęcia potencjalnego inwestora. Najważniejszy cel rozmowy z przedsiębiorcą to rozpoznanie jego potrzeb. Jeśli nie zostały one określone podczas wcześniejszego kontaktu – np. mailowego – wówczas zasadne będzie ich poznanie i doprecyzowanie. Niezwykle istotne jest budowanie relacji już w trakcie pierwszego kontaktu. Bardzo często decyduje on bowiem o tym, jak będzie kształtowała się dalsza relacja lub czy w ogóle będzie ona miała swój dalszy ciąg. Podczas bezpośredniego spotkania inwestor tworzy obraz zarówno samego urzędnika, jak i podmiotu, który on reprezentuje, np. gminy czy strefy. Zadowolenie bądź jego brak może wpłynąć na całościowy obraz gminy lub strefy. Podczas spotkania bezpośredniego bardzo ważne jest miejsce przyjmowania inwestora. Chodzi w szczególności o jego estetykę i funkcjonalność – np. pomieszczenie nie może być zbyt małe, musi ono być w danej chwili przeznaczone jedynie na potrzeby odbywającego się spotkania, nie powinny wchodzić do niego osoby, które nie biorą w spotkaniu udziału. Jedną z ważniejszych umiejętności w trakcie rozmowy jest słuchanie. Powinno je cechować przede wszystkim utrzymywanie kontaktu wzrokowego, stosowanie pauz czy parafrazowanie wypowiedzi, czyli powtórzenie komunikatu własnymi słowami, tak aby przekonać się, czy został on przez nas dobrze zrozumiany⁴⁷.

Organizacja spotkania

Bezpośrednie spotkanie z inwestorem najczęściej poprzedzone jest inną formą kontaktu – np. telefoniczną bądź mailową. Przedsiębiorca w trakcie pierwszego kontaktu chce uzyskać ogólne informacje na temat oferowanego terenu, w tym celu np. przesyła do gminy wiadomość e-mail. Pomimo że kontakt bezpośredni nie jest zasadniczym kontaktem z danym inwestorem, z uwagi na jego istotę zostanie on omówiony w pierwszej kolejności.

Jeśli gmina posiada informację co do tego, że dany inwestor jest zainteresowany działką położoną na jej terenie, zasadne jest zaproponowanie mu bezpośredniego spotkania. Przed spotkaniem należy pamiętać o kilku najważniejszych elementach:

- › **ustaleniu terminu spotkania** – w przypadku kiedy przedsiębiorca nie wskaże konkretnej preferowanej daty, należy podać przynajmniej dwa terminy, tak aby inwestor miał możliwość wyboru. Proponując terminy, należy wziąć pod uwagę odległość, w jakiej znajduje się przedsiębiorca od gminy;
- › **ustaleniu przewidywanego czasu spotkania** – na spotkanie z potencjalnym inwestorem gmina powinna przeznaczyć odpowiednią ilość czasu, co oznacza, że nie może być ono zbyt krótkie. Inwestor musi mieć czas na uzyskanie odpowiedzi na każde z zadanych przez niego pytań. Spotkanie nie powinno być także zbyt długie. W tym przypadku również należy wziąć pod uwagę odległość, w jakiej znajduje się przedsiębiorca – jeśli ma on do pokonania długą drogę, nie powinno ono zaczynać się wcześniej niż np. o godzinie 9:00. Preferowany czas organizacji spotkań to godziny 10–14;
- › **ustaleniu liczby osób, które będą uczestniczyły w spotkaniu zarówno ze strony inwestora, jak i gminy i/lub strefy**. Należy unikać sytuacji, w której liczba osób ze strony gminy/strefy jest znacząco wyższa niż reprezentacja inwestora;
- › **przygotowaniu materiałów dla inwestora** – poza przekazaniem informacji w trakcie spotkania należy przygotować zbiorcze informacje na temat gminy, strefy oraz terenu inwestycyjnego. Materiały mogą być przekazane inwestorowi na początku spotkania i mogą mieć formę papierowego folderu w teczce lub być zamieszczone na pendrive – wówczas można przekazać przedsiębiorcy prezentację gminy oraz np. film promujący gminę (jeśli gmina taki film posiada);

⁴⁷ K. Serafin, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, dostęp: http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/12_K.Serafin_Skuteczna_komunikacja_w_podmiotach_administracji.pdf



- › **przygotowaniu miejsca spotkania;**
- › **przygotowaniu planu spotkania** – powinno ono zawierać dokładny zakres spotkania, w tym informacje, które chcemy przekazać inwestorowi, oraz miejsca, które chcemy mu pokazać;
- › **ustaleniu języka, w jakim będzie prowadzone spotkanie** – ten element jest istotny w przypadku inwestorów zagranicznych. Nie należy zakładać, że takie spotkanie będzie prowadzone w języku polskim. Jeśli zajdzie taka konieczność, zasadne będzie skorzystanie z usług tłumacza;
- › **poczęstunku w trakcie spotkania** – w tym przypadku należy ustalić dogodną godzinę poczęstunku oraz miejsce. Dobrze jest wziąć pod uwagę dietę inwestora – może np. nie jeść mięsa;
- › **środku transportu na miejsce** – w przypadku chęci obejrzenia terenu przez inwestora należy zaplanować środek transportu;
- › **potwierdzeniu spotkania** – w zależności od ustaleń z investorem należy odpowiednio wcześniej potwierdzić termin i godzinę spotkania;
- › **osobie do kontaktu ze strony inwestora** – w trakcie ustaleń dotyczących samego spotkania nie zawsze bezpośrednio inwestor będzie komunikował się z gminą lub strefą, dlatego należy ustalić osobę, która będzie odpowiedzialna za kontakty ze strony inwestora.

Podstawowa lista czynności została umieszczona w [załączniku nr 6](#) na końcu podręcznika.

Kolejną możliwością bezpośredniego spotkania z investorem są m.in. targi; jest to wydarzenie, do którego również należy się odpowiednio wcześniej przygotować. W tym przypadku szczególnie ważne jest ustalenie celów, dla których przedstawiciele gminy/strefy decydują się na udział w wydarzeniu – np. informacja o utworzeniu strefy, informacja o pozostałych terenach inwestycyjnych. Jednym z pierwszych źródeł, w którym przedsiębiorcy poszukują informacji na temat wolnych terenów inwestycyjnych, są strony internetowe. W związku z tym strefy powinny zadbać o posiadanie własnego miejsca w sieci. Działania obejmujące marketing internetowy nie mogą ograniczać się jedynie do samego utworzenia strony. Konieczne jest również odpowiednie zarządzanie domeną internetową i dbanie o zamieszczane na niej treści (o tym mowa była w dziale poświęconym promocji strefy) oraz systematycznym aktualizowaniu prezentowanych informacji.

Marketing szeptany

Istotnym narzędziem komunikacji jest marketing szeptany, czyli informacje, które przedsiębiorcy przekazują sobie w trakcie rozmów. Z uwagi na siłę, jaką niosą za sobą rekomendacje przedsiębiorców, niezwykle istotna jest opieka poinwestycyjna oferowana przedsiębiorcom. Częstym błędem popełnianym przez gminy jest to, iż na początku funkcjonowania inwestora w strefie poświęca mu się dużo czasu, zaś w momencie gdy przedsiębiorca jest już ulokowany na danym terenie, gmina zaniedbuje wypracowany kontakt (nie pyta o ewentualne potrzeby). Jeśli przedsiębiorca jest zadowolony z funkcjonowania w strefie, informację tę będzie przekazywał innym inwestorom. Gmina lub strefa nie ma bezpośredniego wpływu na to, jakie informacje przekazują sobie przedsiębiorcy. W tym przypadku jej zadaniem jest na tym, aby obsługa inwestorów przebiegała bez zarzutu.

Agencja marketingowa Euro RSCG Group udokumentowała siłę reklamy szeptanej. Udowodniła, że poczta pantoflowa jest dziesięć razy skuteczniejsza niż reklama w telewizji czy w prasie. **W marketingu szeptanym chodzi o efekt końcowy.** Taki przekaz może nieść w świat poczta pantoflowa, jest to sposób zachęcania ludzi do rozmawiania, a mediów do pisania o jakiejś marce. Działania marketingu szeptanego opierają się na przekazywaniu wiadomości wybranym osobom. Te osoby z kolei z własnej woli przekazują daną informację w trakcie spotkań, konferencji, a nawet towarzyskich rozmów. Model przekazywania

komunikatu jest inny niż w tradycyjnym marketingu (nadawca do odbiorców). Polega na dyfuzji informacji przez wiele osób (powstawanie szumu). Katalizatorem tego przekazu jest tworzenie informacji, o której warto rozmawiać. Jednym słowem – tworzenie wiadomości, która przekazana dobrowolnie przez kilka kanałów komunikacyjnych może stać się dla kogoś okazją do zrobienia dobrego biznesu⁴⁸. Istnieje wiele przykładów na rynku komercyjnym, kiedy niskonakładowe kampanie oparte o marketing szeptany przyczyniły się do wykreowania znanych marek.



Zdaniem ekspertów stosunkowo niską efektywnością cechuje się zamieszczanie reklam w prasie lub w telewizji. Z uwagi na wszechobecny dostęp do Internetu inwestor, który będzie chciał pozyskiwać informacje dotyczące możliwości lokowania swojej działalności w strefie, najprawdopodobniej będzie samodzielnie poszukiwał ich w sieci. Stąd ważne jest odpowiednie pozycjonowanie strefy pod hasłem „teren inwestycyjny” oraz aktualizowanie informacji.

W przypadku takich podmiotów jak strefa trzeba mieć na uwadze, że nie można podać prostego schematu działań zapewniających sukces w takich działaniach. W wypadku podmiotów powiązanych ze sferą publiczną trzeba jednak liczyć przede wszystkim na „samoistny” efekt poczty pantoflowej. Tu wracamy do początku podręcznika, gdzie mowa jest o przyjęciu prorynkowej orientacji w działaniach strefy.

Kreowanie marki strefy jest podstawą budowania takiego przekazu. Na działania strefy trzeba patrzeć z perspektywy przedsiębiorcy, który chciałby, aby marka jego produktu była kojarzona przez konsumentów automatycznie. Produkt powstający w strefie to korzystny klimat do prowadzenia biznesu. Oparty jest on na wielu czynnikach, ale końcowy efekt sprowadza się do wykreowania konkretnej opinii przez inwestora. Zadowoleni inwestorzy informację o produkcie, jakim jest właśnie korzystny klimat w strefie, przekazują między sobą. Dzieje się to głównie w trakcie nieformalnych spotkań, dlatego w warunkach prowadzenia stref tak ważne jest monitorowanie, zaspokajanie bieżących potrzeb inwestorów, reagowanie na ich sugestie, a nawet wychodzenie z inicjatywą i pokazywanie autentycznego zainteresowania oceną własnych działań z perspektywy przedsiębiorców.

W podręczniku wskazano wiele sposobów na odpowiednie zarządzanie, promowanie i monitorowanie sytuacji w strefie. Niebagatelna jest tu rola liderów środowisk samorządowych. Kreowanie dobrej atmosfery wokół działań stref gospodarczych odbywa się także na różnego rodzaju spotkaniach i konferencjach. Oczywiście działania takie są łatwiejsze w sytuacji, gdy w strefie znajdują się już jacyś przedsiębiorcy. Jednak należy pamiętać, że budowanie wizerunku jednostki dbającej o potrzeby swoich inwestorów zaczyna się na długo przed rozpoczęciem działalności pierwszej firmy w strefie.

Budowanie przyjaznej atmosfery odbywa się również poprzez współpracę w tym zakresie z innymi podmiotami. Osoby zajmujące się tematyką stref zwracają uwagę na to, że zasadne jest tworzenie wspólnych platform internetowych obejmujących kilka stref. Wówczas przedsiębiorca, który chce podjąć działalność na terenie województwa małopolskiego, może w łatwy sposób dotrzeć do wszystkich stref znajdujących się na jego obszarze. Taka całościowa informacja zaoszczędzi czas, który trzeba byłoby poświęcić na poszukiwanie potrzebnej wiedzy. Według ekspertów, aby działania promocyjne były bardziej efektywne, powinny być prowadzone jednocześnie przez kilka gmin lub na poziomie regionalnym. Ekspertci twierdzą również, że aby przyciągać do stref w Małopolsce inwestorów, należy kontynuować już rozpoczętą politykę informacyjną.

⁴⁸ M. Hughes, *Marketing szeptany Buzzmarketing*, Warszawa 2008, s. 11–16.



W celu lokowania na terenie strefy przedsiębiorców z zagranicy dobrym rozwiązaniem byłoby organizowanie dla nich misji przyjazdowych. W tym przypadku efektywny będzie kontakt i pomoc ze strony PAIIZ.

Zdaniem osób zajmujących się strefami gospodarczymi dużą trudność związaną z kwestiami marketingowymi stanowi brak w urzędach osób, które odpowiadałyby za promocję w sposób kompleksowy. Często osoby wyznaczone do działań promocyjnych nie posiadają elementarnej wiedzy odnoszącej się do kwestii związanych z marketingiem, a także do spójnego prowadzenia kampanii medialnych. Gminy mają również ograniczone środki na tego typu działania. Bardziej kosztowne oraz złożone kampanie powinny zatem być prowadzone na poziomie regionu lub województwa.



Województwo Małopolskie we współpracy z Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego i Wojewódzkim Urzędem Pracy corocznie organizuje Małopolskie Forum Inwestycyjne. Każda jego edycja jest poświęcona innemu przewodniemu tematowi. Główny cel wydarzenia to promowanie współpracy gospodarczej, tworzenie korzystnych warunków do nawiązywania partnerstwa, a także możliwość wymiany opinii oraz doświadczeń.



Komunikacja z inwestorami może być prowadzona nie tylko z poziomu pojedynczej gminy, ale również z poziomu kilku gmin. Jeśli strefa posiada partnerów, jakimi są np. CeBiM, wówczas wzrasta jej efektywność.

Reklamy przygotowywane przez regionalne instytucje są publikowane w czasopismach branżowych, gazetach adresowanych do przedsiębiorców. Kolejną formą promocji stref jest ich uczestnictwo w wydarzeniach kierowanych do przedsiębiorców, w tym m.in.: Forum Ekonomiczne w Krynicy, Małopolskie Forum Inwestycji w Warszawie czy Targi Inwestycyjne w Poznaniu. Niezwykle ważnym aspektem w odniesieniu do komunikacji z inwestorami jest to, że powinien być on transparentny i odbywać się za pośrednictwem przejrzystych reguł. Inwestorom powinno się w dużej mierze przedstawiać konkrety.

Poczta elektroniczna i kontakt telefoniczny

Inwestorzy mogą kierować pytania odnoszące się do wolnych terenów inwestycyjnych lub innych kwestii związanych z funkcjonowaniem SAG zarówno drogą kontaktu osobistego, jak i za pomocą poczty elektronicznej czy rozmowy telefonicznej. W każdym z przypadków niezwykle ważne jest opracowanie sposobu postępowania. Aby zapewnić efektywną komunikację drogą elektroniczną, przydatne jest stworzenie w gminie odrębnej skrzynki mailowej, na którą przedsiębiorcy będą przysyłać pytania.

Przykładowe adresy to:

- › sag@nazwagminy.pl
- › kontaktstrefa@nazwagminy.pl
- › strefa@nazwagminy.pl



Jeśli strefa posiada swoją własną stronę internetową, w celu przesyłania zapytań również można stworzyć odrębny adres e-mail, np.:

- › inwestor@nazwastrefy.pl
- › kontakt@nazwastrefy.pl

W celu sprawnego udzielania odpowiedzi na przesłane przez inwestorów pytania dobrze jest wyznaczyć do obsługi skrzynki e-mail maksymalnie trzy osoby. Warto wziąć pod uwagę, że brak odrębnego adresu e-mail może spowodować, że potencjalni inwestorzy swoje zapytania dotyczące terenów inwestycyjnych będą przysyłać na adres ogólny gminy. Wówczas istnieje ryzyko, że taka prośba o udzielenie informacji nie zostanie przesłana do właściwej osoby.

Główną cechą, która powinna charakteryzować kontakty za pośrednictwem poczty e-mail, jest sprawność. Przesyłający zapytanie, o ile to możliwe, powinien otrzymać odpowiedź na wiadomość jeszcze tego samego dnia. Opcjonalnie, jeśli potrzebne jest zasięgnięcie szerszych informacji, wiadomość zwrotna powinna zostać przesłana w dniu następnym. Jeśli informacje, których potrzebuje inwestor, są trudniejsze do pozyskania – również nie należy zaniechać takiego kontaktu i pozostawiać inwestora bez żadnej odpowiedzi. Celowe będzie w takim przypadku przesłanie informacji, że wiadomość dotarła do osoby zajmującej się obsługą SAG, ale ze względu na złożoność pytania konkretna odpowiedź trafi do niego w ciągu np. 3 dni. Taka informacja jest potwierdzeniem dla potencjalnego inwestora, że jego pytanie/problem zostało należycie potraktowane i zajęła się nim odpowiednia osoba. Kontakty z inwestorem zaczyna się budować już na etapie odpowiadania na poszczególne pytania, nawet gdy inwestor nie jest bezpośrednio zainteresowany daną działką, a zadaje pytania ogólne dotyczące funkcjonowania strefy.

Aby mieć pewność, że przesłana do adresata wiadomość dotarła, używając programu pocztowego (np. *Microsoft Outlook* z pakietu *Microsoft Office*), przy tworzeniu wiadomości można z menu „opcje” wybrać „żądaj potwierdzenia dostarczenia”. Dzięki temu otrzymamy potwierdzenie, że wiadomość została dostarczona. Innym sposobem jest zamieszczenie na końcu wiadomości prośby o potwierdzenie jej otrzymania. Przykład poprawnej wiadomości e-mail znajduje się w [załączniku nr 7](#) na końcu podręcznika.

Pomimo wyraźnego spadku zainteresowania kontaktem przy pomocy poczty tradycyjnej na rzecz kontaktu za pośrednictwem Internetu nie można zupełnie wykluczyć tego, iż potencjalny inwestor będzie chciał przesłać do strefy pytanie pocztą. Wówczas odpowiedź powinna zostać dostarczona do przedsiębiorcy w możliwie najszybszym czasie. Jeśli to możliwe, po otrzymaniu wiadomości pocztą należy ten fakt potwierdzić, telefonując do przedsiębiorstwa.

W trakcie kontaktu telefonicznego ważne jest zebranie informacji dotyczących rozmówcy (wzór w [załączniku nr 3](#)), a także zapisanie daty rozmowy. W przypadku pytań kierowanych ze strony wielu inwestorów pozwoli to na sprawniejszą organizację pracy. W przypadku gdy nie znamy odpowiedzi na pytanie inwestora, warto zaproponować kolejny telefon lub przesłanie wiadomości e-mail (nie powinno się w takich sytuacjach przedstawiać informacji, które mogą wprowadzić rozmówcę w błąd). Warto również skorzystać z listy podstawowych pytań ([załącznik nr 4](#)), dzięki temu nie umknie uwadze np. pozyskanie wiedzy, skąd inwestor dowiedział się o możliwości zainwestowania w gminie. Taka informacja będzie przydatna do planowania działań promocyjnych.

Przygotowanie i przedstawianie oferty inwestycyjnej

Oferta inwestycyjna to specjalnie przygotowana, skierowana do potencjalnych inwestorów informacja, dzięki której mogą oni dowiedzieć się, jakim terenem pod inwestycje dysponuje dana Strefa Aktywności Gospodarczej. Przedsiębiorcy, decydując się na wybór lokalizacji swojej działalności, kierują się przede



wszystkim względami ekonomicznymi. Istotną częścią oferty jest zatem przedstawienie korzyści, jakie może uzyskać inwestor, lokując się na danym obszarze. Proces przygotowania oferty inwestycyjnej jest niezwykle istotny w świetle pozyskiwania nowych inwestorów. W dużej mierze od tego, jak przygotowana jest oferta inwestycyjna, zależy, czy potencjalny przedsiębiorca będzie zainteresowany podjęciem działalności na danym obszarze. W przypadku przygotowania dobrej oferty inwestycyjnej bardzo ważne są dwie kwestie: sama treść oferty, a także sposób jej udostępniania inwestorom. Biorąc pod uwagę dużą liczbę stref zarówno w województwie małopolskim, jak i w całej Polsce, potencjalnego inwestora należy przekonać, iż to właśnie podjęcie działalności na danym obszarze da mu największe korzyści. Należy przyjąć, że potencjalny inwestor będzie zapoznawał się z więcej niż jedną ofertą, stąd ważne jest, by pokazać przewagę konkurencyjne danej SAG (elementy, które wyróżniają ją spośród innych).

Przedsiębiorcy wskazują, iż do głównych czynników, które wpływają na wybór konkretnej lokalizacji należą:

- › położenie geograficzne strefy;
- › bliskość kontrahentów;
- › zachęty finansowe – ulgi podatkowe;
- › rozwinięta infrastruktura transportowa.

W ofercie inwestycyjnej powinny znaleźć się przede wszystkim informacje dotyczące:

- › wielkości (powierzchni) dostępnego terenu;
- › dokładnej lokalizacji obszaru;
- › uzbrojenia terenu (podłączenie do mediów);
- › dostępnej na jej obszarze infrastruktury;
- › odległości od głównych punktów komunikacyjnych (np. lotnisk czy autostrad);
- › kontaktu do osoby zarządzającej terenem.

Potencjalny przedsiębiorca powinien posiadać wiedzę co do wielkości terenu, który oferuje mu gmina. Dzięki temu będzie mógł określić, czy obszar, którym dysponuje SAG, zaspokaja jego potrzeby. Kolejnym ważnym elementem jest wskazanie dokładnej lokalizacji wolnego gruntu czy działki – wskazanie takie może mieć formę zamieszczenia zdjęcia z planu zagospodarowania, rysunku czy umieszczenia samych nazw ulic. Stan uzbrojenia (m.in. dostęp do instalacji gazowej, elektrycznej czy wodociągowej) pozwala przyszłemu przedsiębiorcy określić, jakie ewentualne koszty wiążą się z ulokowaniem w strefie.

Niezwykle istotne jest to, aby przedstawiane potencjalnym przedsiębiorcom oferty inwestycyjne były aktualne. Nie powinny mieć miejsca sytuacje, w których przedsiębiorca jest zainteresowany danym terenem, a w rzeczywistości okazuje się, iż jest on już zajęty przez inną firmę. **Brak aktualnych danych wpływa na wiarygodność gminy.**

Należy pamiętać, że oferta nie może być zbyt obszerna – należy skupić się na jej atutach (wyrażonych językiem korzyści⁴⁹), a także specyficznych cechach gminy, korzystnych z punktu widzenia przedsiębiorców. Podstawowe informacje, które powinny znaleźć się w ofercie, znajdują się w [załączniku nr 9](#) na końcu podręcznika. Należy opracować specyfikację oferowanych terenów oraz nieruchomości, które powinny zostać przygotowane dla każdej oferty. Dobrze byłoby wykorzystać ustandaryzowany formularz informacyjny PAIIIZ. Formularz ten stanowi główne źródło informacji dla inwestora i dzięki zastosowaniu jednolitego arkusza danych istnieje możliwość porównania ofert inwestycyjnych. Warstwę informacyjną w urzędzie tworzyć mogą następujące narzędzia:

- › formularze informacyjne przygotowane dla każdej oferty według wzoru PAIIIZ;
- › informacje dla inwestorów umieszczone na stronie internetowej urzędu;

⁴⁹ Język korzyści to przede wszystkim słowa, zwroty i wyrażenia pomocne w budowaniu mocnych pozytywnych relacji z klientami (np. dla Pana/Pani wygody..., korzystniej, w trosce o..., dziękuję za zaufanie).

- › folder informacyjny dla inwestorów uzupełniony o sprofilowaną ofertę inwestycyjną;
- › multimedialna prezentacja wykorzystywana podczas spotkań z inwestorami;
- › materiały umożliwiające obrazowe przedstawienie oferty;
- › dokumenty poświadczające oferowane przez władze samorządowe ulgi, zachęty;
- › ułatwienia;
- › inne materiały promocyjne urzędu.

Bardzo ważne jest, aby informacje charakteryzowały się kilkoma atrybutami, które stanowią o ich przydatności; informacje powinny być: aktualne, rzetelne, wyczerpujące.

Oferta inwestycyjna może zostać przedstawiona przedsiębiorcom w prezentacji multimedialnej, czego można dokonać zarówno podczas spotkań bezpośrednich, jak i poprzez umieszczenie oferty na stronie internetowej danej gminy/strefy. Oferta może przybierać różne formy i być dystrybuowana za pomocą różnych nośników. Najczęściej ma ona formę drukowaną (ulotki, foldery) lub elektroniczną (foldery w formacie pdf). W niektórych przypadkach od tego, w jaki sposób przygotowana jest taka oferta – m.in. czy zwraca ona uwagę potencjalnego inwestora – zależy, czy w ogóle się on nią zainteresuje. Bez względu na to, czy ma ona formę drukowaną, czy jest udostępniona za pomocą strony internetowej, powinna być przygotowana w sposób przejrzysty, zachęcający do zapoznania się z nią. Oferta inwestycyjna strefy powinna wskazywać na to, jakie korzyści osiągnie dany przedsiębiorca, lokując na jej terenie swoją działalność; musi ona przedstawiać atuty, jakimi cechuje się gmina bądź region. Ulokowaniem swojej działalności na terenie SAG mogą być zainteresowane nie tylko przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce, ale także te, które działają poza jej granicami. Stąd potrzeba przygotowania oferty nie tylko w języku polskim, ale także w języku angielskim. Strefy przygotowując ofertę inwestycyjną powinny zawrzeć w niej jasną informację co do tego, jakie korzyści przyniesie zlokalizowanie działalności na danym obszarze. Część inwestorów nie wie, czym są Specjalne Strefy Ekonomiczne oraz Strefy Aktywności Gospodarczej. Przedsiębiorcy nie posiadają również wiedzy co do zachęt, które mogą zostać im zaoferowane w strefach, zatem dzięki przedstawieniu konkretnych i rzeczowych korzyści przedsiębiorcy będzie łatwiej podjąć decyzję.

Na etapie pozyskiwania inwestora i przekazywania mu oferty inwestycyjnej należy informować przedsiębiorców o tym, że w przypadku decyzji o ulokowaniu działalności na terenie strefy mogą oni liczyć nie tylko na ulgi finansowe, ale także na wsparcie związane z dopełnianiem formalności. Jedną z możliwych form prezentowania przedsiębiorcom oferty inwestycyjnej gminy lub strefy jest przygotowywanie katalogu. Powinien zawierać wszystkie najważniejsze informacje odnoszące się do prezentowanego obszaru (w tym przede wszystkim atuty obszaru, dostępne tereny, jego uzbrojenie, powierzchnię, przeznaczenie terenu w planie zagospodarowania czy strukturę własności terenów). Istotnym elementem oferty inwestycyjnej jest także podanie orientacyjnej ceny gruntu. Kolejnym sposobem na to, by informować inwestorów o ofercie inwestycyjnej oraz komunikować im o możliwości rozpoczęcia działalności na terenie strefy, jest promowanie stref za pomocą *insertów*, tzn. pojedynczych materiałów wkładanych np. do teczek. Jeśli dana gmina bądź strefa posiada większą liczbę terenów inwestycyjnych, może zdecydować się na zaprezentowanie każdego obszaru na osobnej stronie – wówczas przedsiębiorca będzie miał pełną wiedzę dotyczącą poszczególnych obszarów, a nie tylko zbiorcze podstawowe informacje dotyczące funkcjonowania całej strefy. Oferta inwestycyjna powinna być również przedstawiona w bazie internetowej przygotowanej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych⁵⁰. Aby oferta danego obszaru znalazła się na stronie, należy użyć przycisku *Add new offer*, a następnie postępować zgodnie z instrukcjami. Inną formą dotarcia do przedsiębiorców jest przesyłanie do nich mailingu. W tym przypadku gminy mogą wykorzystać posiadane przez siebie bazy

⁵⁰ Dostępna pod adresem: http://www3.paiz.gov.pl/invest_sites/



przedsiębiorców. Jednakże obecnie wiele firm otrzymuje wiadomości niechciane w postaci tzw. *spamu*. Wobec tego przesyłając maile do potencjalnych inwestorów, warto (jeśli jest taka możliwość) skontaktować się z firmą telefonicznie i zapytać, czy taka informacja dotarła do niej. W przypadku udostępniania ofert inwestycyjnych czy informacji dotyczących stref jednym z rozwiązań jest przysyłanie *newslettera*, do którego zapisać mogliby się wszyscy przedsiębiorcy. Strefy mogą informować o swoim działaniu również poprzez zamieszczanie informacji na billboardach.

Zaprezentowane powyżej sposoby komunikacji z inwestorami, a także możliwości przedstawiania im oferty inwestycyjnej cechują się różną efektywnością. Gminy lub strefy zdecydowane na podjęcie działań mających na celu pozyskiwanie inwestorów powinny stosować kilka różnych metod jednocześnie, tak by dotrzeć do jak największej liczby odbiorców. Pomimo że katalogi i ulotki są tworzone w sposób graficzny i mogący przyciągać uwagę inwestorów – najbardziej efektywne są bezpośrednie rozmowy z przedsiębiorcami. Warto jednak zaznaczyć, że bezpośrednie spotkania są bardzo często poprzedzone wcześniejszą komunikacją za pomocą np. poczty e-mail, stąd konieczność zwrócenia uwagi na każdą formę kontaktu z inwestorem.

Negocjacje z inwestorem

Etapem poprzedzającym właściwe spotkanie negocjacyjne jest zwykle intensywne komunikacja między inwestorem a gminą. Ważne jest, aby obsługa inwestora traktowana była priorytetowo, a informacje przekazywane szybko i konkretnie. Przed właściwym spotkaniem zespół negocjacyjny powinien dobrze przyswoić sobie kluczowe informacje na temat planowanej inwestycji oraz na temat inwestora. Podczas spotkania negocjacyjnego gminę powinny reprezentować osoby dobrze zorientowane w problematyce realizacji procesów inwestycyjnych oraz w specyfice funkcjonowania urzędu, a jednocześnie ukierunkowane na zrozumienie potrzeb inwestorów i dobrze radzące sobie z negocjacjami. Decyzja o składzie zespołu negocjacyjnego powinna zapaść przed rozpoczęciem negocjacji (przed pierwszym spotkaniem negocjacyjnym) i skład ten nie powinien ulegać zmianie w toku rozmów. Pozycja inwestora na wstępie negocjacji jest zwykle silniejsza niż pozycja samorządu.

Inwestorzy biorą pod uwagę więcej niż jedną opcję lokalizacyjną i mogą prowadzić rozmowy z kilkoma oferentami jednocześnie. Przedstawiciele wielu firm oraz korporacji posiadają duże umiejętności negocjacyjne oraz bogate doświadczenie, są zwykle stroną lepiej przygotowaną do prowadzenia procesu negocjacyjnego. Przed spotkaniem negocjacyjnym należy dokonać oceny sytuacji i określić parametry rzeczowe i finansowe negocjacji, ich warunki brzegowe, których się nie przekroczy – tzw. kotwica negocjacyjna. W zależności od stopnia zainteresowania władz lokalnych osoby prowadzące negocjacje po stronie samorządu powinny być gotowe do mniejszych bądź większych ustępstw w zakresie przyjętych założeń, scenariusze potencjalnych ustępstw (jakie ustępstwa są dopuszczalne) powinny być opracowane przed spotkaniem negocjacyjnym. Należy również przygotować scenariusze zobowiązań inwestora i starać się jednocześnie skłonić inwestora do ustępstw w innych obszarach realizacji projektu, istotnych z punktu widzenia gminy.

Miejsce spotkania powinno być komfortowe dla obu stron, tzn. wolne od rozpraszać impulsów zewnętrznych. Powinno się unikać zbędnych rzeczy na stole; przyjmuje się, że powinna stać na nim tylko woda, ewentualny poczęstunek, pozostałe napoje można umieścić w innym miejscu, tak aby skorzystać z nich w czasie przerwy. Dobrze jest wyznaczyć oddzielne pomieszczenie, w którym przedstawiciele inwestora mogliby swobodnie się naradzić lub porozmawiać przez telefon. Przedstawiciele inwestora muszą odnieść wrażenie, że znajdują się w przyjaznym otoczeniu. Dobre wrażenie wywiera postawa aktywnego słuchania. Przedstawiciel gminy powinien wykazywać zrozumienie dla argumentów negocjacyjnych partnerów, chociaż nie musi się z nimi zgadzać. Nie należy przeciągać spotkania negocjacyjnego poza wcześniej założone ramy



czasowe. Dotyczy to również procesu inwestycyjnego – gmina powinna zapewnić inwestorowi maksymalnie krótki czas realizacji inwestycji, w szczególności nie stać się przyczyną opóźnień w tym procesie.

Bardzo ważna jest dyskrecja, czyli nieujawnianie, z kim prowadzi się negocjacje, jak również – jakie zapadły ustalenia; takie podejście buduje zaufanie inwestora. W przypadku braku porozumienia również gmina nie będzie musiała tłumaczyć opinii publicznej przyczyn niepowodzenia. Ważnym elementem spotkań negocjacyjnych jest sporządzanie po każdym z nich protokołu ustaleń. Stanowi on podstawę dalszych rozmów i działań, a niekiedy pozwala uniknąć nieporozumień. Etap negocjacji kończy się podpisaniem listu intencyjnego, w którym zamieszczone są informacje o szczegółach planowanej inwestycji oraz o zobowiązaniach podjętych w toku rozmów przez obie strony. Każde niepowodzenie negocjacji dobrze jest przeanalizować, może być cenną wskazówką, jakie elementy oferty należy poprawić. Bardzo często negocjacje są czasochłonne i wymagają wielokrotnych spotkań i ustaleń. Jednak profesjonalne i wytrwałe działanie ułatwia osiągnięcie celów negocjacji.



6. Budowanie relacji z inwestorami

Zgodnie z tym, co przedstawiono w poprzedniej części podręcznika, istotny jest nie tylko sam proces pozyskiwania inwestorów, ale także systematyczne pogłębianie współpracy z przedsiębiorcą po rozpoczęciu jego działalności w strefie. Proces ten nosi nazwę opieki poinwestycyjnej.

Czym jest opieka poinwestycyjna?

Prowadzona w poprawny sposób polityka poinwestycyjna wpływa przede wszystkim na zadowolenie z ulokowania inwestycji na obszarze danej gminy lub strefy. Wspomniana opieka zwiększa szansę na rozbudowanie istniejącej firmy, przy jednoczesnym zmniejszeniu prawdopodobieństwa jego relokacji. Polityka poinwestycyjna bywa pomijana przez JST, choć jest bardzo istotnym elementem kreowania wizerunku gminy. Prowadzone przez władze lokalne działania, które mają na celu wspieranie funkcjonujących inwestorów, a które wykraczają poza obowiązki nałożone ustawą na gminy, nazywane są opieką poinwestycyjną⁵¹.

O tym, czy inwestor pozostanie na wybranym przez siebie obszarze, wpływają m.in. takie czynniki jak: pochodzenie firmy, jej wyniki ekonomiczne, korzyści skali, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo. Jest to związane również z powiązaniem z dostawcami i odbiorcami produktów lub usług, a także pracochłonnością produkcji⁵². Główne determinanty lokalizacji przedsiębiorstw pokazują, że gminy mają niewielki wpływ na to, czy dany przedsiębiorca zdecyduje się pozostać na jej terenie. Nie oznacza to jednak, że nie mają one żadnego wpływu na „utrzymanie” przedsiębiorcy w strefie. Głównym etapem opieki poinwestycyjnej jest pozyskanie wiedzy o ewentualnych problemach, jakie napotykają przedsiębiorcy⁵³.



Brak bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorcami sprawia, iż JST nie mają wiedzy co do ewentualnych trudności w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Z tego powodu władze lokalne nie mają również możliwości, by z wyprzedzeniem wdrażać działania, które mogłyby zapobiec wskazanym trudnościom.

Pierwszym etapem współpracy pomiędzy władzą lokalną a inwestorem jest posiadanie danych kontaktowych (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail). Przykładowa tabela z danymi do zgromadzenia znajduje się w [załączniku nr 9](#) na końcu podręcznika. Podstawowym elementem takich kontaktów jest osoba wydelegowana przez władze lokalne do podtrzymywania komunikacji z przedsiębiorcami. Aby komunikacja przebiegała w sposób możliwie najbardziej efektywny, warto wypracować system spotkań z przedsiębiorcami.



Za gminy proinwestycyjne należy uznać np. gminy Niepołomice i Dobczyce. Organizują one spotkania z inwestorami. Kwestiami przedsiębiorców zajmuje się specjalnie oddelegowana do tego osoba, której głównym zadaniem jest właśnie kontakt z firmami. Jest to często ta sama osoba, która nadzorowała pojawienie się i rozpoczęcie funkcjonowania przedsiębiorstwa w gminie.

⁵¹ W. Jarczewski, *Opieka poinwestycyjna w gminach*, „Zarządzanie Publiczne 3/2007 Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”.

⁵² Domański, K. Gwosdz (red.), *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej. Mielec 1995–2005*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków 2005, s. 147.

⁵³ W. Jarczewski, *Opieka poinwestycyjna w gminach*, „Zarządzanie Publiczne 3/2007 Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”.



Zdaniem przedsiębiorców przykładem dobrze prosperującej strefy jest ta, która funkcjonuje w gminie Zator. Strefa ta jest jedną z najszybciej i najprężniej rozwijających się w Małopolsce. Tworzy przyjazny klimat dla przedsiębiorcy. Władze miasta reagują na potrzeby przedsiębiorców, są w ciągłym kontakcie z inwestorami i dokładają wszelkich starań, by pomóc firmom rozwiązać ewentualne problemy. Strefa przyciąga głównie małych przedsiębiorców oraz firmy rodzinne.

Współpraca z inwestorem

Osoby odpowiedzialne za obsługę inwestycyjną powinny monitorować w szczególności efekty, jakie są osiąganym w wyniku wprowadzenia inwestorów. Wyznaczona w gminie jednostka powinna w ramach opieki poinwestycyjnej stymulować wszystkie zdarzenia, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na stan inwestycji. O wszystkich zdarzeniach należy informować inwestorów oraz społeczność gminy. Inwestor zwykle oczekuje od gminy wsparcia podczas realizacji inwestycji, a także po jej zakończeniu. Pomoc dla podmiotów funkcjonujących na terenie gminy leży w interesie jej władz – będzie świadectwem profesjonalnej i wielowymiarowej obsługi ze strony urzędu.

Firmy powinny odczuwać wsparcie ze strony samorządów wykraczające poza ich ustawowe obowiązki. Może to mieć dla rozwoju lokalnego istotne znaczenie, zakorzenienie się inwestora w lokalnej społeczności może prowadzić do rozbudowywania istniejących zakładów, przyciągania kolejnych inwestorów (z badań wynika, że często kontrahenci są ważnym czynnikiem lokalizacji inwestycji). Pomoc bezpośrednia, związana z działaniami niezbędnymi do uruchomienia inwestycji:

- › wspieranie inwestora w uzyskaniu koniecznych zezwoleń i dokumentów;
- › inicjowanie kontaktu z instytucjami otoczenia biznesu (na prośbę inwestora): firmami konsultingowymi, kancelariami adwokackimi czy biurami rachunkowymi;
- › uczestniczenie w negocjacjach z dostawcami mediów oraz urzędami państwowymi i samorządami wyższych szczebli.

Władze gminy mają również do dyspozycji różnego rodzaju narzędzia wsparcia pośredniego, np.:

- › inwestycje w gminną infrastrukturę techniczną (drogi, kanalizacja, wodociągi);
- › inwestycje w lokalną infrastrukturę społeczną (szkoły, przedszkola, zakłady opieki zdrowotnej, obiekty sportowe);
- › wsparcie w zakresie pozyskiwania i szkolenia wykwalifikowanej kadry (w tym uruchamianie w szkołach klas profilowanych pod potrzeby inwestora);
- › wsparcie w zakresie nawiązywania kontaktów z potencjalnymi lokalnymi kooperantami.

W ramach opieki poinwestycyjnej należy zadbać o podtrzymywanie kontaktów władz lokalnych i przedsiębiorców. Za kluczowe należy uznać organizowanie kontaktów bezpośrednich, a za szczególnie cenne – organizowanie zinstytucjonalizowanych spotkań. Jednak z całą pewnością trzeba wypracować jakikolwiek system wymiany informacji, co przy ograniczonym czasie przedsiębiorców nie jest proste. Należy zadbać, by spotkania odbywały się cyklicznie i przebiegały w atmosferze pozwalającej na swobodne wyrażanie opinii uczestników. Warto wyznaczyć pracowników odpowiedzialnych z ramienia gminy za ich organizację.

Do najważniejszych korzyści płynących z tego typu kontaktów należy zaliczyć możliwość wsparcia szans i zapobieżenie zagrożeniom towarzyszącym funkcjonowaniu w gminie nowego przedsiębiorcy. Za ważne należy uznać ponadto:



- › uzyskanie wiedzy o możliwościach podjęcia wspólnych działań na rzecz rozwoju gminy;
- › zachęcenie przedsiębiorcy do działań sponsorskich na rzecz lokalnych inicjatyw;
- › poznanie kondycji i planów rozwoju przedsiębiorstwa.

Podczas spotkań z przedsiębiorcami i konsultacji społecznych z mieszkańcami lokalny samorząd ma także szansę podjąć się mediacji w przypadku pojawienia się konfliktów związanych z działalnością nowego inwestora w gminie.

W celu określenia stopnia zadowolenia przedsiębiorców funkcjonujących w strefie jej zarządca może przeprowadzić samodzielne badanie lub skorzystać z usług wyspecjalizowanej w tym zakresie agencji badawczej. Rodzaj badań zależy od wielu czynników, a w tym m.in. od powierzchni strefy, a także od liczby firm w niej ulokowanych.

Należy pamiętać, że inwestor to zarówno klient, jak i partner strefy lub gminy. Jego zadowolenie może wpłynąć na to, że w przyszłości inne firmy będą zainteresowane ulokowaniem tu swojej działalności. Samo zadowolenie można badać w odniesieniu do różnych aspektów, może być to np.: zadowolenie z infrastruktury drogowej, z pracowników, uzbrojenia czy też samego zarządzania strefą. Zadowolenie może być weryfikowane w trakcie rozmów – kiedy istnieje bezpośrednia możliwość dopytania o interesujące gminę, strefę kwestie – lub za pomocą innych narzędzi, np. ankiet. Ankiety kierowane do przedsiębiorców mogą mieć m.in. formę papierową lub mogą być przesłane do nich w formie elektronicznej. Podstawowe zagadnienia, które można zawrzeć w ankiecie to:

- › ogólne zadowolenie z ulokowania w strefie;
- › ewentualne plany co do rozbudowy przedsiębiorstwa, planowanej zmiany lokalizacji czy zatrudnienia dodatkowych pracowników;
- › poziom zadowolenia z ulokowania działalności w województwie;
- › ewentualne problemy, na jakie napotyka firma;
- › ocena sposobu zarządzania strefą;
- › ocena kontaktu z zarządcą strefy bądź gminą;
- › wskazania mocnych i słabych stron strefy/gminy;
- › oczekiwania co do sposobu kontaktu z zarządcą strefy/gminą.

Bibliografia

1. Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
2. Ancyparowicz A. *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym*, GUS, Departament Statystyki i finansów, Warszawa 2009.
3. *Atrakcyjność inwestycyjna i potencjał gospodarczy gmin województwa śląskiego*. Raport końcowy, Katowice 2009.
4. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
5. Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu, Badanie własne*, PARP, Warszawa 2004.
6. Diagnostyka i analiza SWOT, Załącznik nr 5 do Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020.
7. Domański, K. Gwosdz (red.), *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej. Mielec 1995–2005*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków 2005.
8. Guzik R., Gwosdz K., Działek J., *Klimat inwestycyjny w województwie małopolski*, Kraków 2013
9. Hughes M., *Marketing szeptany Buzzmarketing*, Warszawa 2008
10. Jarczewski W., *Opieka Poinwestycyjna W Gminach*, „ Zarządzanie Publiczne 3/2007 Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”.
11. Krakowiak-Bal A., *Potencjał Gospodarczy Gmin Przygranicznych Polski Południowej*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich”, Nr 2/2/2006, Polska Akademia Nauk, Oddział w Krakowie.
12. Nowicki M. (red.), *Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014.
13. Obłój K., *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 2007, wyd. II.
14. Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 240 /15 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 4 marca 2015 r., Kraków, marzec 2015.
15. Sołtys J., Lenzion J., *Strategie rozwoju gmin*.
16. Specjalne Strefy Ekonomiczne po 2020 roku. Analiza dotychczasowej działalności oraz perspektywy funkcjonowania, Ernst & Young, 2011.
17. Stanienda J., *Determinanty rozwoju Stref Aktywności Gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1 (17), 2011.
18. Stawicka M. K., *Specjalne Strefy Ekonomiczne w Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 246.
19. Szlaska A., *Strategia rozwoju gminy jako wyznacznik podejścia lokalnej elity politycznej do rozwoju lokalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne” Nr 3(29)/2007.
20. Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz.U. z 2015 r. poz. 282 z późn. zm.
21. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658.
22. Wawrzyniak B. *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.



Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Etapy Analizy PEST.	19
Rysunek 2. Poszukiwanie źródeł finansowania	22
Rysunek 3. Najważniejsze działania promocyjne – forma bezpośrednia	44
Tabela 1. Przykładowa analiza SWOT	18
Tabela 2. Czynniki w analizie PEST.	18
Tabela 3. Przykładowa analiza PEST	19
Tabela 4. Przykład ustalania sił napędowych i hamujących	19
Tabela 5. Podstawowe obszary, które powinny zostać wyodrębnione w strategii	28



Załączniki

Załącznik nr 1

Analiza SWOT – formularz do wypełnienia

MOCNE STRONY:	SŁABE STRONY:
SZANSE:	ZAGROŻENIA:

Załącznik nr 2

Analiza PEST – formularz do wypełnienia

CZYNNIKI			
POLITYCZNE	EKONOMICZNE	SPOŁECZNE	TECHNOLOGICZNE



Załącznik nr 3

Lista informacji o potencjalnym inwestorze

Data rozmowy:

Dane osoby do kontaktu:

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

Nr telefonu:

Adres e-mail:

Dane firmy:

Nazwa firmy:

Adres firmy:

Branża:

Treść rozmowy:

Załącznik nr 4

Lista podstawowych pytań do potencjalnego inwestora

1. Skąd inwestor pozyskał wiedzę dotyczącą wolnych terenów inwestycyjnych na obszarze gminy/strefy? (np. strona internetowa gminy, artykuł w prasie lokalnej).

.....
.....

2. Co wpłynęło na to, że inwestor rozpatruje rozpoczęcie działalności na terenie konkretnej gminy/strefy?

.....
.....

3. Wielkość działki, jaką jest zainteresowany inwestor.

.....
.....

4. Przewidywany rok rozpoczęcia działalności w SAG.

.....
.....

5. Planowana liczba zatrudnionych.

.....
.....

6. Branża, w jakiej chce działać firma.

.....
.....

7. Czy inwestor będzie chciał spotkać się w celu obejrzenia działki/gruntu?

› preferowany termin/y spotkania:

.....
.....

› główny cel spotkania (do wynioskowania z rozmowy, np. obejrzenie hali, pozyskanie informacji o firmach, które już funkcjonują itp.):

.....



Załącznik nr 5

Główna lista zadań dla osoby zajmującej się pozyskiwaniem inwestorów

- › Odpowiedzi na zapytania kierowane przez przedsiębiorców (zarówno drogą mailową, listową, jak i telefoniczną).
- › Sprawdzanie aktualności ofert inwestycyjnych zamieszczonych na stronie strefy lub gminy.
- › Organizacja spotkań z inwestorami, którzy wyrazili zainteresowanie terenem położonym na obszarze strefy.
- › Promocja terenów inwestycyjnych strefy (zamieszczanie informacji w Internecie, prasie lokalnej).
- › Organizacja spotkań z potencjalnymi inwestorami prezentujących ofertę inwestycyjną gminy.

Załącznik nr 6

Lista zadań związanych z organizacją spotkania z inwestorem

- › Ustalenie osoby do kontaktów ze strony inwestora w sprawie spotkania.
- › Ustalenie dokładnego terminu spotkania.
- › Ustalenie liczby osób biorących udział w spotkaniu oraz języka, w jakim się porozumiewają.
- › Ustalenie dokładnego planu spotkania (wraz z przerwą na positek).
- › Ustalenie czasu trwania spotkania.
- › Zapoznanie się z profilem działalności inwestora (np. strona internetowa).
- › Przygotowanie materiałów promocyjnych.
- › Potwierdzenie spotkania (tydzień przed planowanym terminem).

Załącznik nr 7

Wzór odpowiedzi na wiadomość e-mail

Szanowny/a
w nawiązaniu do wiadomości z dnia dotyczącej
.....
informuję

W razie pytań proszę o kontakt
.....

Podpis - stopka
Imię i nazwisko
Stanowisko
Nr telefonu



Załącznik nr 9

Wzór formularza zawierającego podstawowe informacje na temat wolnego terenu inwestycyjnego

Położenie terenu	Ulica	
	Miasto/Gmina	
	Powiat	
	Województwo	
	Nazwa SAG	
Powierzchnia	Wielkość powierzchni	
	Ewentualna możliwość powiększenia działki (opis)	
Uzbrojenie	Instalacja gazowa	Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/>
	Instalacja elektryczna	Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/>
	Instalacja wodociągowa	Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/>
	Instalacja kanalizacyjna	Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/>
	Instalacja burzowa	Tak <input type="checkbox"/> Nie <input type="checkbox"/>
Pozostałe informacje	Cena działki/gruntu	
	Zarządca SAG	
	Kontakt do osoby zarządzającej	
	Dostępna infrastruktura (opis)	
	Przeznaczenie w planie zagospodarowania przestrzennego	
	Liczba firm funkcjonujących w SAG	
Kondycja gospodarcza gminy (opis)		



Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Polityki Regionalnej
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków

ISBN: 978-83-65325-07-5
Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020



Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne

