

Determinanty skutecznego przyciągania inwestora

Od wizji do narzędzi, czyli jak przekształcić ambitną wizję w realistyczny i wdrażalny plan?

21 czerwca 2022 r.



Agenda

- 1 Zrozumieć własną specyfikę
- 2 Zrozumieć własne przewagi konkurencyjne
- 3 Wiedzieć jakiego inwestora szukamy
- 4 Zrozumieć potrzeby inwestora
- 5 Przygotować się organizacyjnie
- 6 Współpracować z otoczeniem
- 7 Myśleć długofalowo

Zrozumieć
własną specyfikę



Pierwszym krokiem w skutecznym przyciąganiu inwestorów jest zbadanie i analiza specyfiki regionu



Aspekt gospodarczy



**Aspekt geograficzno-
infrastrukturalny**



Jakość życia



Aspekt instytucjonalny



Kapitał ludzki



**Silne strony
regionu**

Sytuacja społeczno-gospodarcza Województwa Kujawsko-Pomorskiego – wskaźniki rozwoju gospodarczego

Podstawowe informacje



- » **87 222 mln PLN** – PKB województwa (8 miejsce w kraju)
- » **Niski poziom nakładów inwestycyjnych** – jest jednym z 2 województw, w których w ostatnich 10 latach nastąpił ich spadek (przy wzroście w kraju).
- » **Województwo zajmuje 8. pozycję ze względu na produkcję sprzedaną przemysłu (PSP)** i odnotowuje zmniejszenie udziału w krajowej PSP.

Sektory gospodarki wyróżniające województwo



- » **Turystyka uzdrowiskowa** – obsługa około 19,7% wszystkich kuracjuszy, skoncentrowana w trzech ośrodkach. Szansą na rozwój sektora jest przyciągnięcie większej liczby turystów zagranicznych.
- » **Rolnictwo** – sektor o korzystnej strukturze wielkości gospodarstw, jednak z niską liczbą gospodarstw ekologicznych. Sektor posiada wysoki poziom możliwości produkcyjnych. 5. miejsce pod względem wartości globalnej produkcji rolniczej

Sytuacja demograficzna



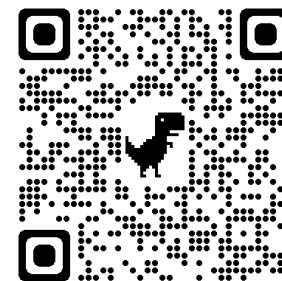
- » **Ujemny bilans migracji**
- » **Niekorzystna struktura osób migrujących poza region** – najczęściej migrują ludzie młodzi (25-34 lata) wraz dziećmi
- » **Postępujący proces starzenia się społeczeństwa** – wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym o 30% w latach 2010-2018 oraz prognoza dalszego wzrostu
- » **Intensywność starzenia się podobna do przeciętnej** – tempo zjawiska zbliżone do krajowego
- » **Niekorzystna zmiany w strukturze wieku mieszkańców** – zwiększanie się liczby osób w wieku poprodukcyjnym i zmniejszanie w wieku przedprodukcyjnym

Jakość kapitału ludzkiego

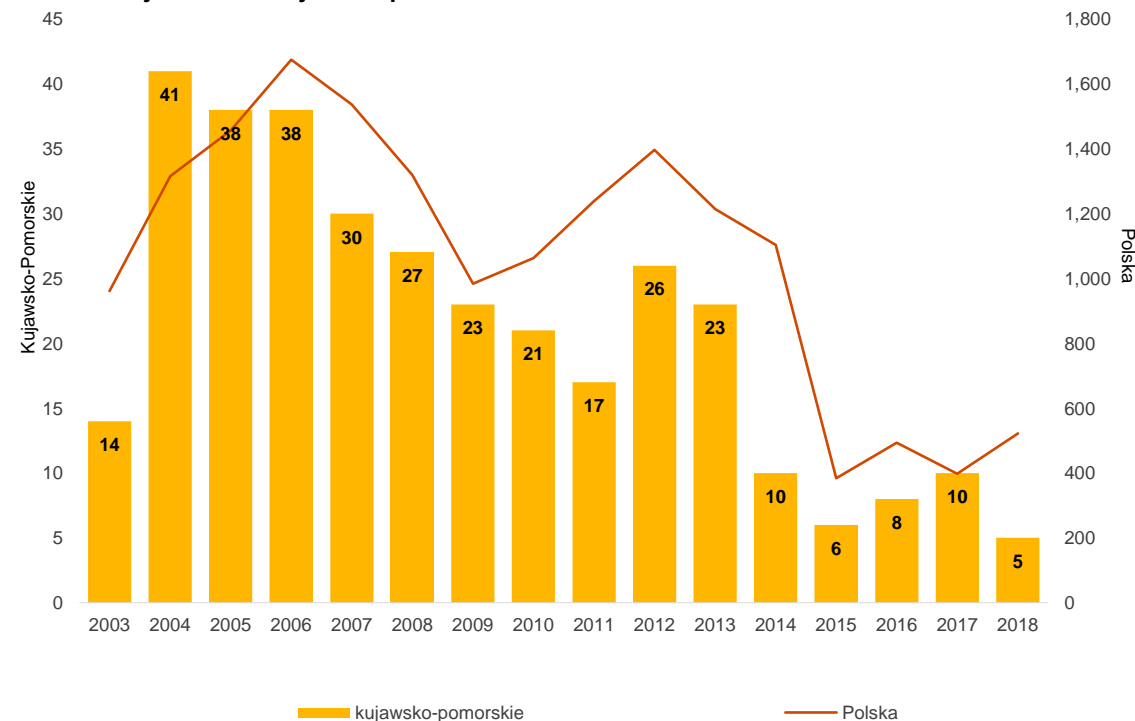


- » **Niski odsetek ludności z wyższym wykształceniem** – 14. miejsce województwa w kraju.
- » **Dysproporcja wykształcenia między obszarami miejskimi a wiejskimi**
- » **Niska potrzeba podnoszenia kwalifikacji** – w systemie kształcenia ustawicznego 3,8% mieszkańców
- » **Odsetek młodych osób nie kształcących się i nie pracujących wyższy niż przeciętny**
- » **Niska jakość kształcenia** – tylko w 5 gminach młodzież osiągała wyniki na poziomie średniej krajowej lub wyższe

BIZ w województwie kujawsko-pomorskim



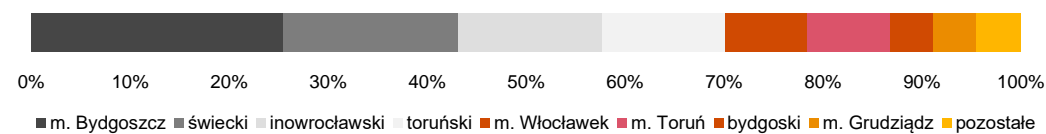
Nowo powstałe spółki z kapitałem zagranicznym w latach 2003-2018, Polska i województwo kujawsko-pomorskie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL.

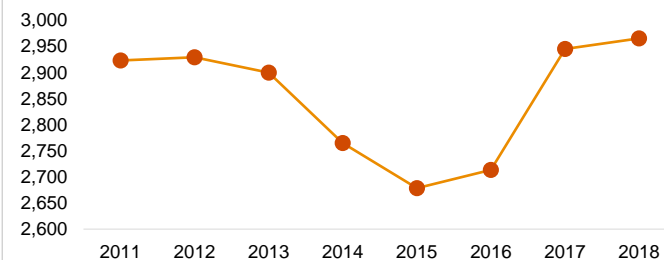
W kujawsko-pomorskim najwięcej kapitału zagranicznego przyciągnęły w 2018 roku powiaty: m. Bydgoszcz (25%), świecki (18%), inowrocławski (15%), toruński (12%), m. Włocławek (8%), m. Toruń (8%), bydgoski (4%) i grudziądzki (4%). Udział procentowy w poprzednich latach był zbliżony.

Nowo zarejestrowane podmioty z przewagą kapitału zagranicznego w województwie kujawsko-pomorskim w roku 2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z GUS.

Wielkość kapitału zagranicznego w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2011-2018.



Województwo kujawsko-pomorskie odnotowywało spadek wartości kapitału zagranicznego w latach 2012-2015, jednak dynamika po 2015 roku odwróciła się i wartość kapitału stale rośnie, osiągając w 2018 roku poziom niemal 3 mld zł.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL.

Świadomy proces pozyskiwania inwestorów – przykłady obszarów mogących podlegać analizie

Przestrzeń biurowa / tereny inwestycyjne

- » Koszty dzierżawy powierzchni biurowych/działek
- » Elastyczność umów
- » Bieżąca i przyszła dostępność budynków biurowych/terenów pod inwestycję
- » Uzbrojenie terenów inwestycyjnych ich odległość od głównych ciągów komunikacyjnych

Koszty pracy

- » Poziom płac i inflacja
- » Dodatkowe koszty pracodawcy

Podatki i subsydia

- » Podatki od osób fizycznych i przedsiębiorstw
- » VAT
- » Dostępne dofinansowania i zwolnienia podatkowe

Uwarunkowania rynku pracy

- » Związki zawodowe
- » Długość trwania: urlopu wypoczynkowego, zwolnienia lekarskiego, urlopu macierzyńskiego
- » Okres wypowiedzenia

Dostępność lokalizacji

- » Lotnisko międzynarodowe i siatka połączeń
- » Sieć transportu publicznego

Zasoby ludzkie

- » Liczba mieszkańców i studentów
- » Kwalifikacje pracowników
- » Znajomość języków obcych





Infrastruktura IT

- » Szybkość transmisji danych
- » Liczba lokalnych dostawców usług IT

Zrozumieć własne przewagi konkurencyjne



Pierwszy krok pomoże zidentyfikować silne strony regionu, na których należy budować strategię przyciągania inwestora

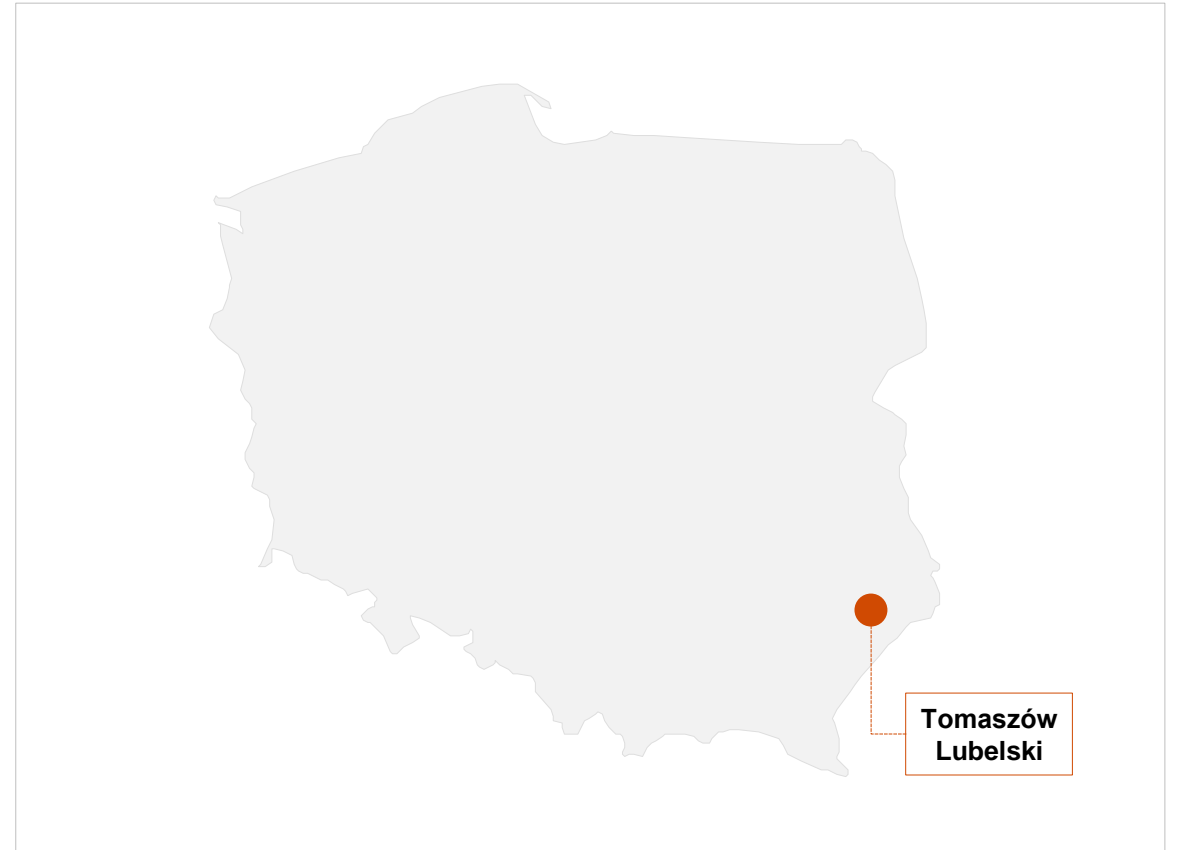
	Przewagi lokalizacyjne	Przewagi infrastrukturalno-transportowe	Przewagi formalno-prawne i organizacyjne	Przewagi społeczno-gospodarcze
Przykłady	<ul style="list-style-type: none">» Położenie na szlaku łączącym Europę Wschodnią z Europą Zachodnią» Krótki czas dojazdu do głównych ośrodków miejskich w Polsce i w Europie 	<ul style="list-style-type: none">» Dostęp do autostrady» Bogata sieć kolejowa» Dostępność zróżnicowanych terenów inwestycyjnych 	<ul style="list-style-type: none">» Aktywnie działające instytucje otoczenia biznesu» Relatywnie korzystne minimalne wartości inwestycji pozwalające na otrzymanie wsparcia 	<ul style="list-style-type: none">» Tradycje przemysłowe regionu – kluczowe branże o największym potencjale» Relatywnie niskie koszty pracy» Silna marka miasta i tradycje historyczne 

Oprócz tradycyjnych form budowania przewag inwestycyjnych, istotnym czynnikiem może okazać się także atrakcyjność miejscowości pod kątem jakości życia

Przykładowe działania w gminie Tomaszów Lubelski



- » Gmina Tomaszów Lubelski w miejscowości Rogóżno zrewitalizowała zbiornik wodny. Dzięki temu powstało miejsce dla mieszkańców, którzy cenią sobie wypoczynek na łonie natury. Stworzono także ścieżki edukacyjne opisujące otaczającą faunę i florę oraz altanę z miejscem na ognisko, gdzie każdy może aktywnie spędzić czas na świeżym powietrzu.
- » Obecnie rewitalizowany jest stok narciarski „Biała Góra”. W ramach inwestycji wyremontowany zostanie budynek stacji dolnej i górnej, prace obejmą ponadto modernizację wyciągu orczykowego, otwarta zostanie wypożyczalnia nart wraz z punktem gastronomicznym.



Wiedzieć jakiego
inwestora szukamy



Zidentyfikowanie silnych stron pomoże w zbudowaniu profilu inwestora, którego powinniśmy poszukiwać



**Przemysł
chemiczny**



Produkcja stali



**Energetyka
odnawialna**



**Przemysł rolno-
spożywczy**

Przewagi konkurencyjne to na przykład branże, których potencjał w danym regionie jest najsilniejszy i tworzą specjalizacje regionu

Specjalizacje mogą być istotnym czynnikiem zwiększającym atrakcyjność związaną z inwestowaniem

Inwestorzy zyskują dostęp do sieci kooperantów oraz istniejącej infrastruktury, przez co mogą stać się beneficjentami tzw. korzyści skali

Zrozumieć potrzeby inwestora



Powinniśmy się także wsłuchać w potrzeby inwestorów

Poszukiwanie rynku (market seeking)

- » Obniżenie kosztów produkcji – np. poprzez ograniczenie kosztów związanych z transportem
- » Dopasowanie produktu do lokalnych potrzeb i preferencji



Bogata sieć kolejowa

Poszukiwanie zasobów (resource seeking)

- » Uzyskanie dostępu do zasobów naturalnych, tańszej siły roboczej albo pracowników o określonych kompetencjach



Relatywnie niższe koszty pracy

Poszukiwanie efektywności (efficiency seeking)

- » Wykorzystanie efektów skali lub dywersyfikacji ryzyka



Specjalizacja branżowa

Poszukiwanie aktywów strategicznych (strategic asset seeking)

- » Uzyskanie dostępu do pewnych wyjątkowych zasobów lub technologii, marki, doświadczenia



Silna marka miasta

Podójście do obsługi inwestora w gminie

Przykłady działań możliwych do realizacji bezpośrednio przez gminy podnoszące ich atrakcyjność inwestycyjną:

- » tworzenie **lokalnych stref przemysłowych**
- » objęcie terenów gminy statusem **Specjalnej Strefy Ekonomicznej**
- » **przygotowanie infrastruktury**/uzbrojenie wybranych terenów inwestycyjnych
- » rozwój infrastruktury transportowej
- » uregulowanie **planów zagospodarowania przestrzennego**
- » przygotowanie pakietu zachęt dla inwestorów
- » szeroka współpraca i **koordynacja działań z regionalnymi podmiotami** odpowiedzialnymi za promocję gospodarczą w regionie
- » spójna promocja inwestycyjna regionu/województwa – „**mówienie jednym głosem**”



Należy jednak pamiętać, że inwestorzy poszukują już nie tylko uzbrojonych gruntów

Podjęcie decyzji o inwestycji



Określenie wymagań względem lokalizacji dla inwestycji



Wstępna analiza możliwych lokalizacji



Wybór kilku lokalizacji i kontakt z władzami regionów



Co może zwiększyć szanse gminy w rywalizacji o zainteresowanie inwestora?
czyli

Jakie są czynniki sukcesu w relacjach z inwestorami?



Skupienie na potrzebach inwestora – jakie cele ma inwestor? Jak dopasujemy się do jego specyfiki?



Jakie **cele** ma inwestor? Co motywuje go do poszukiwań na polskim rynku, w województwie, gminie?



Jaką **pracę** chciałby mieć wykonaną i jak możemy mu w tym pomóc?



Jak chciałby, żebyśmy do niego docierali i z nim **komunikowali**?



Jak dopasowujemy się do jego **specyfiki** danej branży, typu firmy, kraju pochodzenia?



Jakiej **relacji** inwestor oczekuje? Jak dbamy o podtrzymywanie kontaktu?



W jaki sposób możemy uzyskać pewność, że to co robimy wykorzystuje nasz potencjał, jest efektywne i zapewnia **najwyższą jakość obsługi**?



Zasady kontaktu z inwestorem



Przykłady pytań inwestora do komórki obsługi inwestora jednej z JST w Polsce

- » Liczba pediatrów, dystans do szpitala, liczba łóżek przypadających na mieszkańca
- » Liczba hoteli w promieniu 5 i 20 km, liczba dni słonecznych
- » Liczba kin, krytych pływalni, odległość od pola golfowego, liczba klubów fitness i siłowni
- » Średnie wynagrodzenie miesięczne pracownika produkcyjnego oraz administracyjnego
- » Czy działka lub teren, na którym jest projektowany obiekt budowlany są wpisane do rejestru zabytków oraz czy podlegają ochronie?

Dobra praktyka – regularne badania potrzeb inwestorów

Najważniejsze aspekty diagnozowania i monitorowania oczekiwań przedsiębiorców

- » **Badania** (sesje dialogowe, badania CAWI, CATI, wywiady IDI) **przedsiębiorców** z regionu (eksporterów i inwestorów, którzy zainwestowali w gminie)
- » **Podmiot/organ opiniujący, oceniający wdrażanie działania i narzędzia promocji gospodarczej** – obejmujący przedstawicieli lokalnych przedsiębiorców
- » **Nowoczesne narzędzia** pozyskiwania opinii i nowych pomysłów – platforma Crowdsourcingowa, portale społecznościowe



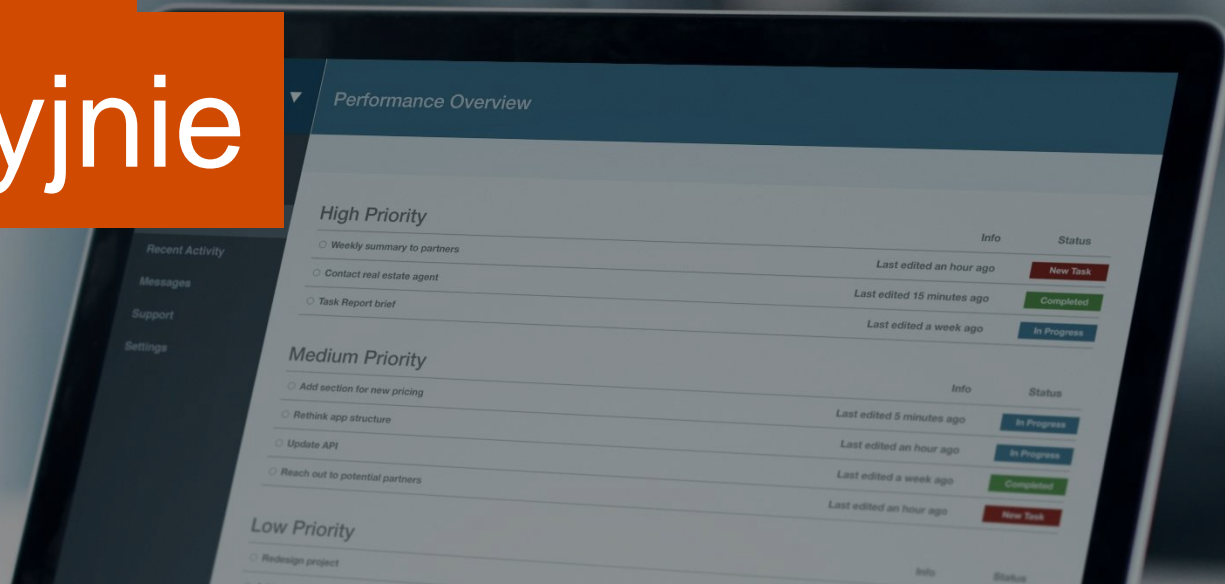
Przykładowe wnioski z badań

- » **Warunki dla prowadzenia biznesu** (w tym np. przyjazna biurokracja) to najważniejszy czynnik brany pod uwagę przy analizie potencjalnych lokalizacji dla kolejnej inwestycji zagranicznej wskazywany przez 90% firm¹
- » Dostęp do **wykwalfikowanej siły roboczej, skomunikowanie oraz dostęp do wysokiej jakości edukacji** to najważniejsze czynniki wskazywane przez przedsiębiorców podczas wyboru lokalizacji dla inwestycji²

¹ Badanie PwC i PFR TFI przeprowadzone w okresie grudzień 2021 - styczeń 2022 roku na próbie 240 polskich średnich i dużych firm

² Badanie wśród inwestorów z Europy Środkowo-Wschodniej

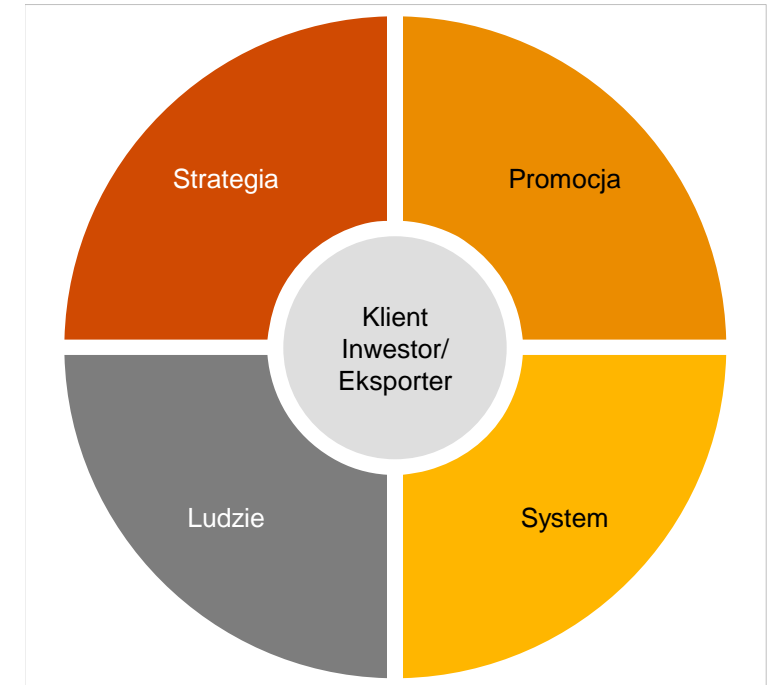
Przygotować się organizacyjnie



Wysłuchać się w potrzeby inwestora: modelowe podejście do obsługi inwestora w gminie i wspierania przedsiębiorczości

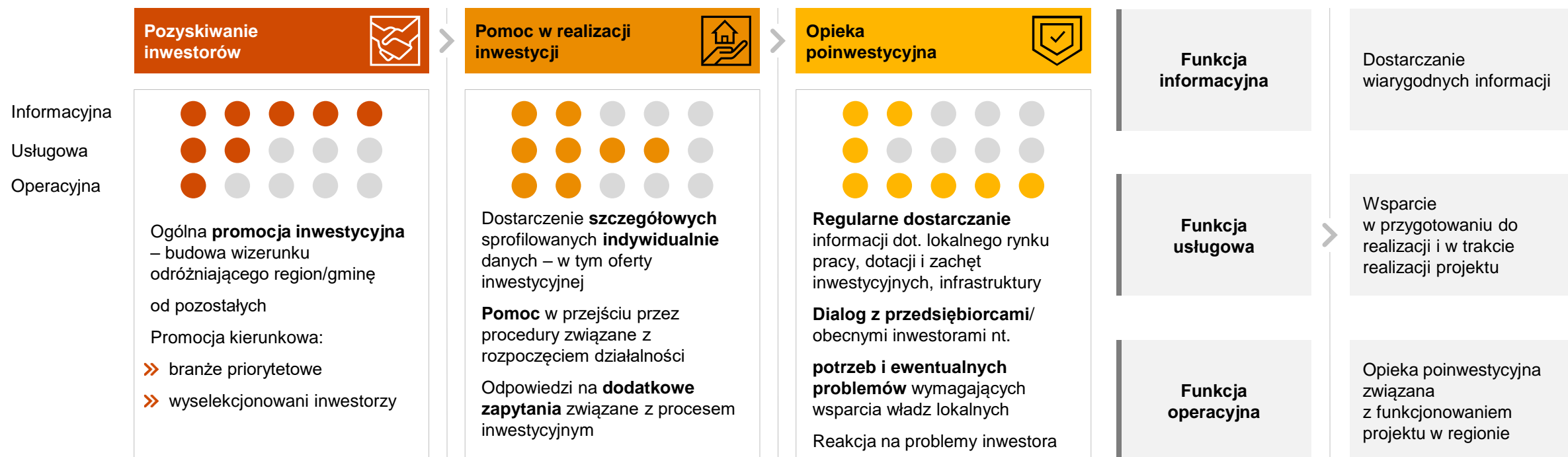
Wsparcie przedsiębiorcy w jego działalności i promocja gospodarcza regionu powinny wykazywać się następującym podejściem:

- » Zorientowanie na klienta
- » Zaplanowane działania
- » **Znajomość potrzeb lokalnych przedsiębiorców** – zaangażowanie pracowników instytucji w bezpośrednią obsługę inwestora i zaangażowanie przedsiębiorców w wypracowaniu oraz testowaniu rozwiązań
- » Promocja regionu/gminy oraz wsparcie w promocji lokalnych eksporterów
- » Ciągłe usprawnianie istniejącego systemu wsparcia inwestorów i eksporterów



Podójście do obsługi inwestora w gminie

Modelowo wsparcie realizowane jest w ramach trzech etapów, z których każdy wymaga różnego wykorzystania poszczególnych funkcji wsparcia



Podjęcie do obsługi inwestora w gminie – sposoby pełnienia funkcji wsparcia

Funkcja informacyjna

- » Udostępnianie informacji o gminie i możliwościach zainwestowania na stronie internetowej lub dedykowanej podstronie „invest in...”
- » Systematyczne przygotowanie i przekazywanie informacji do powiatu i UM, dotyczących zaplecza do inwestycji na poziomie gminy – bazy terenów inwestycyjnych, informacji administracyjnych, aktualizacji danych o zasobach
- » Promowanie gospodarki i zasobów regionu w różnego typu publikacjach
- » Działania promocyjne podejmowane na konferencjach, targach, misjach gospodarczych
- » Przygotowanie profilowanych informacji o gminie w zakresie istotnym dla preferowanych branż (w obcych językach)
- » Współpraca z lokalnymi i regionalnymi instytucjami w zakresie promocji inwestycyjnej

Dobre praktyki przy tworzeniu strony „invest in...”:

- » Strona w **różnych wersjach** językowych
- » Lokalizacja danych kontaktowych (w tym adresu e-mail) **w widocznym miejscu**
- » Stworzenie na stronie **osobnej zakładki „dla inwestora”**
- » Umieszczenie **informacji o terenach inwestycyjnych** oraz łącza do pliku z planem zagospodarowania przestrzennego
- » Publikacja **elektronicznego poradnika** „Jak rozpocząć działalność gospodarczą?”
- » **Wstawienie odnośników** do podmiotów i instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości,
- » Dbanie o **estetykę**, pozycjonowanie i **regularne** aktualizowanie strony
- » **Intuicyjna nawigacja** na stronie

Podejście do obsługi inwestora w gminie – sposoby pełnienia funkcji wsparcia

Funkcja usługowa

- » Dostarczanie szczegółowych i sprofilowanych indywidualnie danych - przygotowanie oferty inwestycyjnej
- » Wsparcie w procedurach np. indywidualna ścieżka zakładania działalności gospodarczej
- » Wprowadzenie inwestora do gminy poprzez inicjowanie kontaktu z potencjalnymi pracownikami, różnymi instytucjami i wsparcie networkingu
- » Zachęty inwestycyjne – ulgi w opłatach lokalnych, dotacje na tworzenie miejsc pracy, na inwestycje
- » Wspieranie współpracy ze szkołami i uczelniami przy programach szkoleniowych oraz dostosowania programów do potrzeb inwestorów
- » Wsparcie „pilotów inwestycyjnych” w realizacji projektów

Najważniejsze informacje umieszczane w ofertach inwestycyjnych:

- » Informacje gospodarcze na temat gminy, regionu, zachęt inwestycyjnych, zasobów ludzkich
- » Oferta inwestycyjna nieruchomości
- » Informacje dotyczące poddostawców i kooperantów
- » Aspekty prawne działalności gospodarczej, procedury podatkowe i celne
- » Odpowiedź na dodatkowe szczegółowe zapytania związane z procesem inwestycyjnym

Podejście do obsługi inwestora w gminie – sposoby pełnienia funkcji wsparcia

Funkcja operacyjna

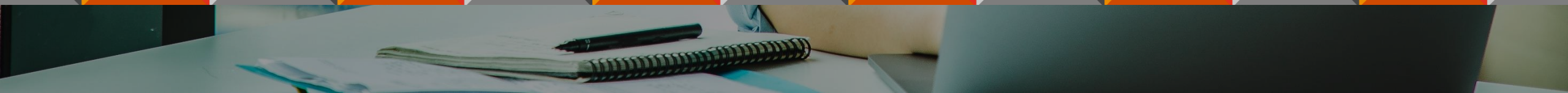
- » Monitorowanie rynku lokalnego i regularne dostarczanie informacji dot. lokalnego rynku pracy, dotacji i zachęt inwestycyjnych, infrastruktury
- » Dialog z przedsiębiorcami/obecnymi inwestorami dot. potrzeb i ewentualnych problemów wymagających wsparcia władz lokalnych
- » Reakcja na problemy inwestora

Aktywne działania w ramach funkcji operacyjnej pozwalają na zachowanie bieżącego kontaktu z inwestorami i dają realne szanse na reinwestycje

Skuteczność w przyciąganiu inwestorów to efekt synergii wielu działań



Współpracować z otoczeniem



Skuteczna strategia przyciągania inwestorów to efekt współpracy różnych interesariuszy na szczeblu międzynarodowym, centralnym, regionalnym i lokalnym



Współpraca z partnerami i interesariuszami

Strategia rozwoju gminy powinna przewidywać wykorzystanie na zasadzie partnerstwa kontaktu z wszelkimi instytucjami mającymi na celu wsparcie rozwoju gospodarczego

Podmioty zaangażowane w rozwój gospodarczy gminy:

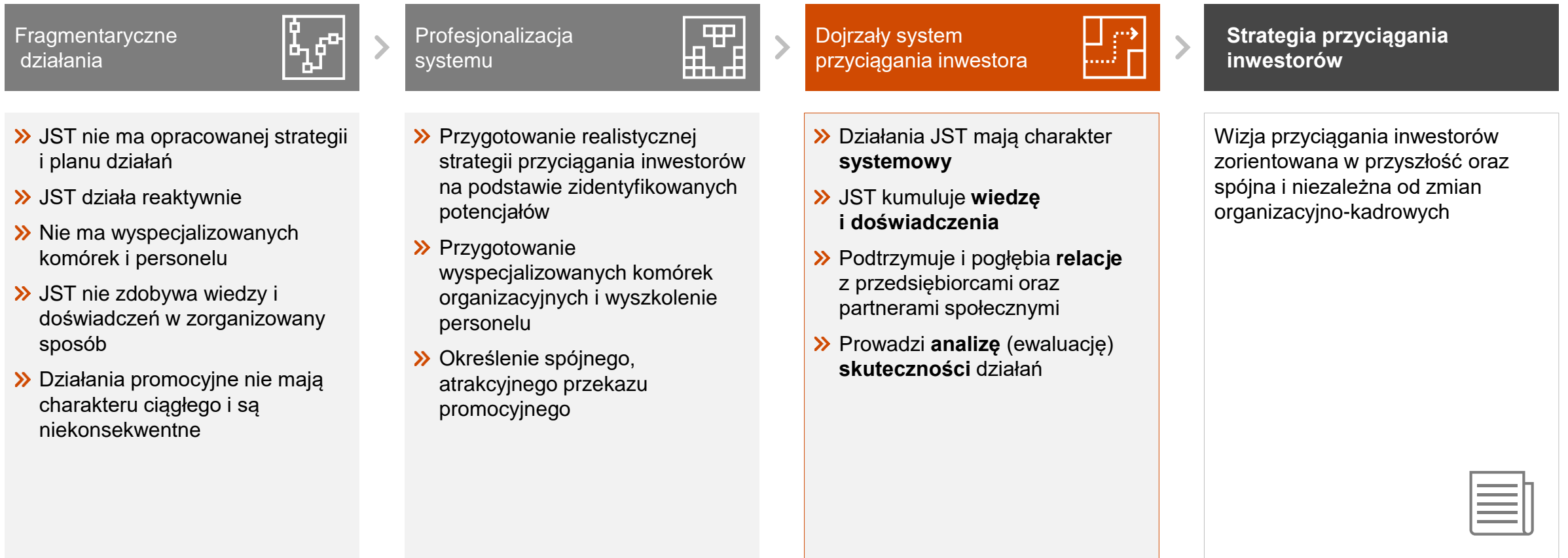
- » Urzędy Marszałkowskie
- » Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów
- » Lokalne Agencje Rozwoju Regionalnego
- » Specjalne Strefy Ekonomiczne
- » Agencje Rozwoju Gospodarczego (sektor prywatny)
- » Agencja Rozwoju Przemysłu
- » Krajowa Izba Gospodarcza
- » Gminy sąsiadujące (w tym gminy zagraniczne)
- » Polska Agencja Inwestycji i Handlu
- » Lokalne przedsiębiorstwa
- » Izby Handlowe
- » Klasy



Myśleć długofalowo



Proces opracowywania strategii przyciągania inwestorów powinien być zorientowany w przyszłość



Dziękuję



Dionizy Smoleń

Dyrektor w Zespole ds. Sektora Publicznego
i Infrastruktury PwC

dionizy.smolen@pwc.com

M: +48 519 504 395

© 2022 PwC. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa "PwC" odnosi się do polskich podmiotów wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny. Niniejsza treść ma charakter ogólny i nie powinna być używana jako odpowiednik konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W PwC naszym celem jest budowanie zaufania wśród społeczeństwa i odpowiadanie na kluczowe wyzwania współczesnego świata. Jesteśmy siecią firm działającą w 157 krajach. Zatrudniamy ponad 276 tysięcy osób, dostarczających naszym klientom najwyższą jakość usług w zakresie audytu, doradztwa biznesowego oraz doradztwa podatkowego i prawnego. Dowiedz się więcej na www.pwc.pl.