

# „Wdrażanie Standardów Obsługi Inwestora w Samorządach Województwa Kujawsko-Pomorskiego”

*Strategiczne podejście do zarządzania rozwojem gospodarczym JST  
gwarantem sukcesu w pozyskiwaniu inwestora*

Prelegenci: Mieczysław Bąk,  
Tomasz Telesiński

Czynniki decydujące w okresie globalnego kryzysu politycznego i gospodarczego o atrakcyjności i konkurencyjności gospodarczej jst



## INWESTYCJE ZAGRANICZNE W LATACH 2022-2025

- Na skutek pandemii, wzrostu inflacji, konfliktu w Ukrainie, zerwania łańcuchów dostaw (GVC) oraz wprowadzaniu polityk protekcjonistycznych nastąpił znaczny spadek inwestycji bezpośrednich (w skali globalnej o ponad 40%)
- Wg FDI Intelligence w roku 2020 spadek inwestycji „greenfield” osiągnął poziom 34% (w porównaniu do roku 2019)
- Wg danych UNCTAD („*Investment Trends Monitor*” - January 19, 2022) spadek inwestycji bezpośrednich (FDI) w skali globalnej w roku 2021 osiągnął poziom 30% w porównaniu do roku 2020, w krajach UE zanotowano wzrost o 11%.
- UNCTAD szacuje, że w roku 2022 utrzyma się negatywny trend napływu inwestycji, oscylował będzie na poziomie 20% w porównaniu do roku 2021 (*wzrost warunkowany między innymi przenoszeniem produkcji z Azji do Europy, tempem budowy nowych łańcuchów dostaw, zagwarantowaniem dostaw paliw i żywności*).

Źródło: FDI Magazine & Financial Time - May 2022, raport UNCTAD June 2022, inne własne

## INWESTYCJE ZAGRANICZNE W LATACH 2022-2025

- W roku 2021 największymi „*biorcami*” bezpośrednich inwestycji zagranicznych w skali globalnej były USA, Chiny, Indie oraz kraje członkowskie UE.
- W roku 2021 największymi „*dawcami*” bezpośrednich inwestycji zagranicznych były USA, Chiny, Indie, Japonia oraz kraje członkowskie UE.
- W skali globalnej największy wzrost inwestycji odnotowano w takich branżach jak: software & IT (wzrost o 25% w stosunku do roku 2020), przetwórstwo rolno spożywcze (wzrost o 13%), telekomunikacja (wzrost o 7%).

Źródło: FDI Magazine & Financial Time - May 2022, inne własne

## INWESTYCJE ZAGRANICZNE W LATACH 2022-2025

- W roku 2021 największymi „*biorcami*” bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach członkowskich UE były Niemcy (982 projekty), Wielka Brytania (981 projektów), Hiszpania (675 projektów), Polska (423 projekty), Francja (378 projektów), Niderlandy (282 projekty).
- W roku 2021 największymi „*dawcami*” bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach członkowskich UE były Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Niderlandy, Dania oraz kraje azjatyckie takie jak: Chiny, ZEA, Korea, Indie i Japonia.

Źródło: FDI Magazine & Financial Time - May 2022, inne własne

# Szanse JST Województwa Kujawsko – Pomorskiego na pozyskanie inwestorów w latach 2022 – 2025 w świetle przewidywanych zmian w trendach rozwoju gospodarczego w skali globalnej





## NAPŁYW INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH DO POLSKI PO 2022r

- Z badań działających w Polsce izb handlowych wynika, że zagraniczne firmy coraz gorzej oceniają poziom przewidywalności polityki gospodarczej polskiego rządu i stabilności polityczno-społecznej.
- Ponad 56% ankietowanych firm nie przewiduje znaczącego wzrostu gospodarczego w roku 2022 (spadek optymizmu o 21% w stosunku do roku 2020).
- Ponad 51% ankietowanych przedsiębiorstw przewiduje spadek zysków.
- Ponad 64% ankietowanych firm przewiduje wzrost kosztów pracy.
- Większość inwestorów stosuje politykę „czekaj i rozglądaj się, obserwuj”
- Kolejne kraje w ramach polityki protekcjonizmu wprowadzają ograniczenia napływu BIZ (USA, Australia, niektóre kraje UE).

## SZANSE POLSKI W POZYSKIWANIU INWESTORÓW PO ROKU 2022.

- Branże perspektywiczne w Polsce po 2022r.: „zielona energia”, przetwórstwo rolno spożywcze, produkcja tzw. zdrowej żywności, inwestycje w małe obiekty rekreacyjno hotelowe, telekomunikacja, software & IT, produkcja środków higieny osobistej, środków odkażających, odzieży i akcesoriów ochronnych do użytku codziennego i ochrony personelu medycznego, osób zatrudnionych przy produkcji żywności, nowe systemy magazynowania i dystrybucji towarów do klienta, itp.



## SZANSE POLSKI W POZYSKIWANIU INWESTORÓW PO ROKU 2022.

- Wspieranie inwestycji typu „*Back Office*” (zewnętrzne usługi administracyjne dla biznesu, takie jak: obsługa księgowo-finansowa, prawna, IT, HR)
- Wspieranie rozwoju *R&D Center* (ośrodki badawczo rozwojowe)
- Promocja i wspieranie rozwoju klastrów
- Wspieranie rozwoju „*greenfield project*” zapewniających zrównoważony rozwój i ochronę środowiska, w tym projektów w sektorze informatyki i teleinformatyki (ICT)
- Wspieranie inwestycji zacieśniających powiązania globalnych i regionalnych łańcuchów dostaw
- Wspieranie rozwoju krajowych inteligentnych specjalizacji (KIS)
- Wspieranie rozwoju szeroko rozumianego sektora motoryzacji
- Pozyskiwanie inwestorów oferujących opiekę i rehabilitację osób starszych (popyt na te usługi rośnie, grupa docelowa biznesu opieki do 2050 roku wzrośnie o ponad 40%, będzie brakować ponad 100 000 miejsc do opieki całodobowej, usług rehabilitacyjnych, mieszkań serwisowanych, itp.).

## CZYNNIKI DECYDUJĄCE O LOKALIZACJI INWESTYCJI PO ROKU 2022

- Rządowe pakiety pomocowe oferowane przedsiębiorcom/inwestorom (80%)
- Poziom absorpcji nowych technologii przez konsumentów i administrację (71%)
- Kwalifikacje i podaż siły roboczej (62%)
- Siła nabywcza rynku danego kraju (61%)
- Nastawienie władz centralnych do ochrony środowiska i „zielonej energii” (60%)
- Płynność rynku finansowego, dostępność kredytów (56%)
- Dostępność środków i narzędzi łagodzących kolejne kryzysy (ochrona zdrowia, środowiska naturalnego, cyberprzestrzeni: (53%)
- Dotychczasowe rezultaty walki z KOVID-19 (31%)
- Dostępność transportowa i bezpieczeństwo energetyczne (29%)
- Konkurencyjna pozycja danego kraju w pozyskiwaniu nowych inwestycji (13%).

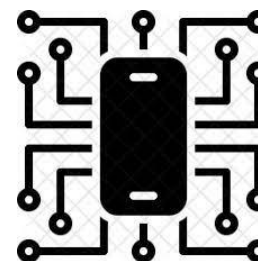
# SZANSE POLSKI W POZYSKIWANIU INWESTORÓW PO ROKU 2022

## PODSUMOWANIE

- Mimo pogarszających się warunków inwestowania w Polsce (zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych) warto pamiętać, że wciąż posiadamy wiele atutów istotnych z punktu widzenia inwestorów zarówno krajowych jak i zagranicznych.
- Należy brać pod uwagę kraje, które będą w najbliższych latach dawcami bezpośrednich inwestycji zagranicznych kreujących nowe, dobrze płatne miejsca pracy:
  - z analiz wynika, że dla Polski będą nimi głównie kraje Europy Zachodniej oraz kraje azjatyckie (Korea, Chiny, Tajlandia, Singapur, Indie, Japonia, Malezja, Liban).

## SZANSE KUJAWSKO POMORSKIEGO W POZYSKIWANIU INWESTORÓW

- Nowe centra logistyczne, magazynowe, dystrybucyjne
- Rynek nieruchomości – budownictwo indywidualne i wielorodzinne
- Fotowoltaika & farmy wiatrowe (OZE)
- Przemysł motoryzacyjny i około motoryzacyjny
- Inwestycje w technologie i usługi umożliwiające szybką digitalizację
- Przetwórstwo rolno spożywcze (w tym produkcja tzw. „zdrowej żywności”)
- Turystyka (w tym zdrowotna i medyczna oraz agroturystyka).



## SZANSE KUJAWSKO POMORSKIEGO W POZYSKIWANIU INWESTORÓW

- Po roku 2022 strony internetowe, ze względu na skutki pandemii i światowego kryzysu polityczno gospodarczego, będą w marketingu terytorialnym odgrywały większą rolę niż w latach poprzednich.
- Nie oznacza to, że strony www mogą być jedynym narzędziem wykorzystywanym w marketingu, powinny jednak stanowić jeden z podstawowych filarów marketingu terytorialnego.
- Strony internetowe JST muszą przekształcić się z funkcji informującej o podstawowych danych w serwis medialny („medializacja”, czyli zespół procesów wynikających ze zmian zarówno w samych mediach, jak i zmian społecznych oraz kulturowych).

## Czemu służy opracowanie strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jst?

Elementem budowania strategii rozwoju jest zarządzanie strategiczne

- W szerokim rozumieniu **zarządzanie** to ogół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zespołów ludzkich i środków materialnych, realizowanych w celu osiągnięcia wcześniej sformułowanych założeń strategicznych.
- Zarządzanie jest procesem polegającym na podejmowaniu przez kierujące organy wielu różnych – wzajemnie powiązanych – decyzji i działań, które zmierzają do zapewnienia takiego funkcjonowania organizacji, aby skutecznie i w sposób społecznie akceptowalny osiągnąć jej cele strategiczne.



# Czemu służy opracowanie strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jst?

## Uwarunkowania rozwoju lokalnego w działaniach strategicznych

### Rozwój gospodarczy a rozwój społeczny.

- Rozwój społeczny i gospodarczy są ze sobą powiązane.
- Rozwój gospodarczy jest uwarunkowany społecznie i nie jest możliwy bez postępu społecznego, jak również bez zmian w funkcjonowaniu instytucji publicznych oraz w postawach kreowanych w społeczeństwie.
- Dlatego często mówi się o rozwoju społeczno – gospodarczym, jako pojęciu obejmującym całość procesów rozwojowych na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.
- Oba komponenty współtworzą mechanizm napędzający „koło rozwoju”. Warunkowanie obu jest istotne z punktu zarządzania strategicznego obejmującego długą perspektywę czasową.



# Czemu służy opracowanie strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jst?

Rozwój gospodarczy a rozwój społeczny.

## Pojęcie polityki rozwoju

Region, powiat lub gmina stanowią samodzielną jednostkę podziału terytorialnego kraju, stanowiącą najczęściej wyodrębniony geograficznie obszar o silnych więzach historycznych, kulturalnych, gospodarczych, społecznych i często etnicznych, w ramach którego prowadzona jest samodzielna polityka gospodarcza, społeczna i kulturalna. **Działalność ta jest określana mianem samodzielnej polityki rozwoju regionalnego lub lokalnego**

- Jest ona nakierowana na realizację własnych celów, na bazie własnych zasobów, przy wsparciu finansowym ze środków budżetu państwa i UE.
- W konsekwencji realizacji polityki rozwoju, rozwój jednostki jest wynikiem jednoczesnej działalności różnych podmiotów: mieszkańców, przedsiębiorstw, władzy publicznej, instytucji i organizacji pozarządowych, co podkreśla znaczenie podejścia partnerskiego w realizacji polityki rozwoju.

# Czemu służy opracowanie strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jst?

## Rozwój gospodarczy a rozwój społeczny.

### Planowanie rozwoju gospodarczego

Planowanie rozwoju gospodarczego musi mieć aktywny charakter i być nastawiony na **kreowanie jej przyszłości**. Podstawą do tego typu działań jest strategia rozwoju społeczno-gospodarczego, którą będzie charakteryzować uwzględnienie trzech równoważnych aspektów:

- kompleksowość podejścia,
- orientacja na przyszłość,
- orientacja na wyniki.

**Strategia** powinna uwzględniać fakt, że rozwój gminy, powiatu i regionu powinien przebiegać w sposób harmonijny w dziedzinach społecznych, gospodarczych, infrastrukturalnych, polityki przestrzennej i ekologicznej.

**Zachowanie tych czynników, pozwoli utrzymać charakter rozwoju zintegrowanego**

# Czemu służy opracowanie strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jst?

## Po co tworzyć strategię ?

- Strategia rozwoju gminy jest dokumentem nadrzędnym dla innych szczegółowych dokumentów planistycznych i strategicznych (spójność celów strategicznych i operacyjnych), może jednocześnie sygnalizować potrzebę stworzenia brakujących dokumentów tej wagi
- Strategia ma odzwierciedlać rzeczywiste potrzeby samorządu i być drogowskazem do realizacji celów
- Strategia pozwala dokonać dogłębnej analizy społeczno – gospodarczej, z której wynikać mogą nieoczywiste wnioski – opracowana zostaje diagnoza stanu istniejącego, zawierającego dane obrazujące aktualną sytuację demograficzną, społeczno-gospodarczą, planistyczną, stan infrastruktury technicznej i społecznej oraz potencjał finansowy
- Nie powinno się sporządzać dokumentu strategicznego pod kątem konkursowym, na który można pozyskać dofinansowanie

# Czemu służy opracowanie strategii rozwoju społeczno-gospodarczego jst?

## Po co tworzyć strategię ?

- Pamiętajmy, że coroczną ewaluacją strategii może być dobrze przygotowany raport o stanie gminy
- Dobrze przygotowana strategia będzie dokumentem opracowanym z zachowaniem elementów partycypacji społecznej i w sytuacji idealnej, powszechnie znany i utożsamiany przez społeczność lokalną
- Zgodnie z Ustawą z dnia 15 lipca 2020 roku o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw, strategia rozwoju gminy jest dokumentem fakultatywnym
- Pomimo braku obowiązku opracowywania, trudno wyobrazić sobie możliwość sięgnięcia po niektóre (a właściwie większość) środków zewnętrznych np. z UE
- W najnowszym projekcie Ustawy o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz niektórych innych ustaw możemy wyczytać, że „Gmina opracowuje strategię rozwoju gminy”, a nie „może opracować”, co wskazywałoby na fakt obowiązku tworzenia dokumentu.



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# ZAPRASZAMY NA PRZERWĘ (15 minut)



Projekt pt. „Wdrażanie standardów obsługi inwestora w samorządach województwa kujawsko-pomorskiego”, działanie 2.18 Wysokiej jakości usługi administracyjne, PO Wiedza Edukacja Rozwój.

# **Rola i zadania kadry kierowniczej w budowaniu i wdrażaniu strategii promocji potencjału gospodarczego, inwestycyjnego i eksportowego jst**

## **Kadra kierownicza jako ośrodek inicjatywno – sprawczy**

- Nastawienie lokalnych menedżerów świadczyć będzie o jakości opracowanego dokumentu
- Dobrze opracowane dokumenty stanowiąc będą o uzyskaniu prawdziwej diagnozy, a ta pozwoli podjąć odpowiednie decyzje i kierunki rozwoju z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi.
- Rolą lokalnych przywódców będzie również zaangażowanie szerokich grup społecznych do tworzenia założeń strategicznych
- Lokalni menedżerowie podejmują decyzje czy i jakie dokumenty strategiczne przygotowywać

# **Rola i zadania kadry kierowniczej w budowaniu i wdrażaniu strategii promocji potencjału gospodarczego, inwestycyjnego i eksportowego jest**

## **Kadra kierownicza jako ośrodek wykonawczy planów strategicznych**

- Na podstawie świadomości o możliwościach i ograniczeniach, a także obszarach przewagi wobec konkurencji, menedżerowie lokalni podejmują konkretne działania
- Na podstawie analizy SWOT, która bierze pod uwagę silne i słabe strony jednostki, przy jednoczesnym oddziaływaniu korzystnych i niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych, lokalni przywódcy realizują najkorzystniejsze i najbardziej efektywne strategie działania (agresywne, optymalne, pasywne lub defensywne)



# **Rola i zadania kadry kierowniczej w budowaniu i wdrażaniu strategii promocji potencjału gospodarczego, inwestycyjnego i eksportowego jst**

## **Menedżer lokalny jako szafarz wizerunku jednostki**

- Na kadrze menedżerskiej spoczywa duża odpowiedzialność
- Pomimo kontaktów roboczych, po działaniach menadżera, jego nastawieniu oceniany będzie potencjał inwestycyjny jednostki
- Nie ma dobrych ofert, są tylko te dobrze sprzedane i taką rolę m.in. w kluczowych prezentacjach będzie pełnił lokalny lider (umiejętność efektywnej prezentacji biznesowej)
- Lokalny władarz pełni rolę „efektywnego ośrodka sprawczego”, który swoim autorytetem gwarantuje powodzenie projektu
- Od menadżera oczekiwana jest proinwestycyjna postawa, odpowiednia aktywność w kluczowych momentach procesu budowania relacji z inwestorem
- Poszczególni członkowie zespołu obsługującego inwestora pełnią rolę ograniczoną do swoich umiejętności i kompetencji – wójt, burmistrz czy prezydent musi być obecny „linearnie” od rozpoczęcia do końca realizacji projektu

## **Efektywne wykorzystanie w zarządzaniu JST sprawdzonych i skutecznych praktyk pozyskiwania inwestorów.**

- Weryfikacja najlepszych na terenie JST pod kątem potencjału inwestycyjnego działek.
- Przygotowanie rozwiązań prawnych – określenie przeznaczenia w planie lokalnym.
- Przygotowanie zwolnień i ulg podatkowych od nieruchomości.
- Zainwestowanie możliwie dużych środków w przygotowanie terenu inwestycyjnego pod kątem standardowych wymagań inwestora (uzbrojenie, skomunikowanie).
- Stworzenie sprawnego i kompetentnego zespołu obsługującego inwestora, mającego bezpośredni i stały kontakt z osobami decyzyjnymi w JST i urzędnikami dysponującymi kluczową wiedzą na temat terenów inwestycyjnych.
- Możliwie szeroka promocja oferty inwestycyjnej.
- Nawiązanie współpracy z instytucjami wspierającymi procesy inwestycyjne.

## **Gminy sukcesu Województwa Kujawsko - Pomorskiego**

Case study gminy sukcesu w pozyskiwaniu inwestora: Brześć Kujawski:

- Działania infrastrukturalne
- Sformułowanie unikatowych przepisów dla budowania relacji z inwestorem
- Opracowanie strategii rozwoju na bazie dostępnych zasobów
- Aktywność promocyjna
- Wykorzystanie przewag konkurencyjnych wobec innych JST.

## Jak przygotować się do obsługi inwestora

Rozmowy biznesowe i negocjacje z uwzględnieniem uwarunkowań kulturowych, podstawowe elementy protokołu dyplomatycznego w samorządzie i biznesie



## RÓŻNICE KULTUROWE W BIZNESIE

- Sukces w pozyskiwaniu inwestorów zależy w dużej mierze od zrozumienia znaczenia i roli różnic kulturowych w biznesie międzynarodowym
- Ze względu na bariery językowe i kulturowe rola komunikacji w biznesie międzynarodowym jest znacznie większa niż w biznesie krajowym
- Podnosząc poziom wiedzy na temat różnic kulturowych w biznesie poszerzamy nasze kompetencje, zwiększamy przewagę nad konkurencją oraz szanse na sukces
- W kontaktach międzynarodowych znaczącą rolę odgrywa znajomość zasad savoir vivre i protokołu dyplomatycznego oraz umiejętności językowe i mowa ciała („*body language*”)
- Zalecenia i informacje odnoszące się do typowych sposobów postępowania w danym kraju nie wyczerpują wachlarza możliwych zachowań, nie są też próbą budowania narodowych stereotypów.



## AMERYKA ŁACIŃSKA (Argentyna, Brazylia, Chile, Kolumbia)

1. Kraje Ameryki Łacińskiej różnią się podejściem do biznesu, niemniej można znaleźć wiele cech wspólnych
2. Poza Brazylią, w której językiem urzędowym jest portugalski, w pozostałych krajach używa się hiszpańskiego
3. W kontaktach biznesowych trzeba być przygotowanym na długotrwałe rozmowy i negocjacje - preferowane są kontakty bezpośrednie
4. Menedżerowie rzadko dotrzymują terminów wybiegających w przyszłość, niemniej warto pamiętać, że:
  - spotkania biznesowe należy umawiać pisemnie z odpowiednim wyprzedzeniem, potwierdzać przed przybyciem i pojawiać się na nich punktualnie
  - w zwyczaju jest podanie rąk na powitanie, wymiana wizytówek oraz wręczanie drobnych upominków
  - ważne są tytuły biorących udział w spotkaniu, ich pozycja w firmie.



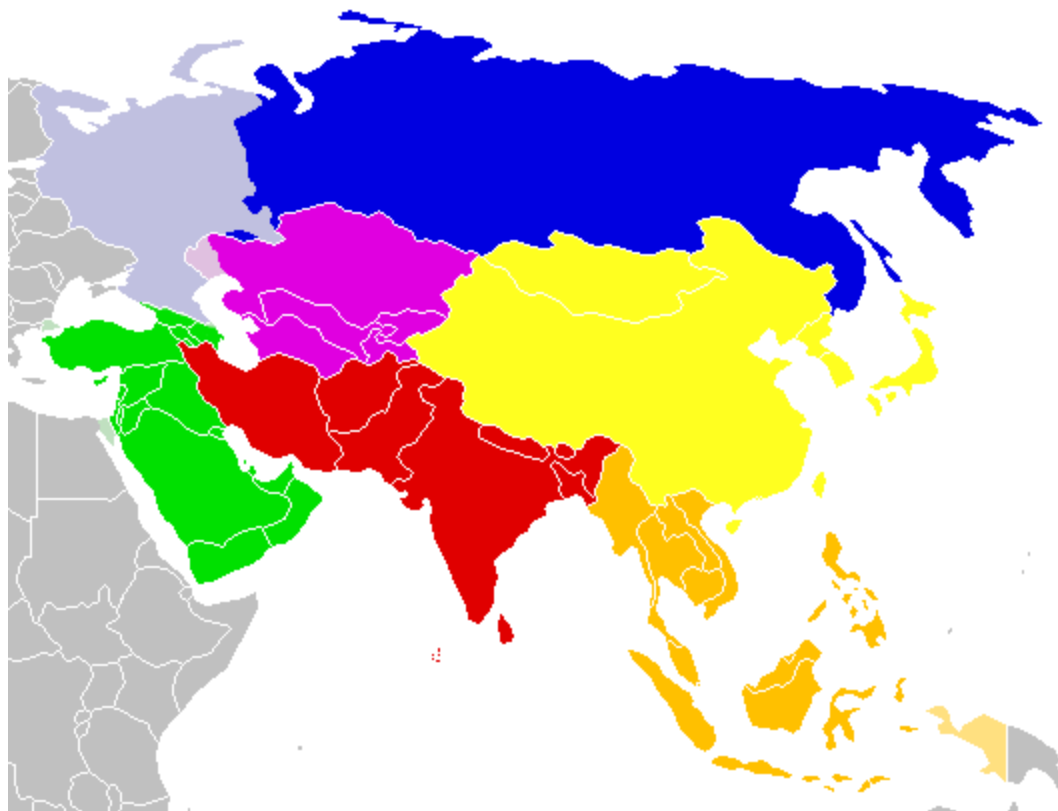
## AMERYKA ŁACIŃSKA

- Partnerzy z Ameryki Łacińskiej są otwarci na osoby z innych kręgów kulturowych
- Reagują spontanicznie, mają wysokie poczucie godności osobistej
- Dystans fizyczny między rozmówcami jest dużo mniejszy niż w Europie
- Emocjonalni, żartują i zachowują się swobodnie - zanim przystąpią do właściwych rozmów często podejmują tematy osobiste
- Przywiązują dużą wagę do wyglądu zewnętrznego, warto zadbać o odpowiedni strój
- Należy unikać takich tematów jak polityka, ubóstwo, religia itp.
- W rozmowach z Brazylijczykami unikać rozmów na temat Argentyny, z partnerami z Chile tematów dotyczących praw człowieka, w Kolumbii nie poruszać problematyki narkotyków, w Argentynie wojny o Falklandy.





## AZJA - PAŃSTWA AZJATYCKIE



- Azja Północna (Syberia) ●
- Azja Środkowa ●
- Azja Zachodnia (Bliski Wschód) ●
- Azja Południowa ●
- Azja Wschodnia (Daleki Wschód) ●
- Azja Południowo-Wschodnia ●

Największe państwa azjatyckie uznane przez ONZ: Rosja, Turcja, Chiny, Japonia, Indie, Indonezja, Syria, Tajlandia, Wietnam, Egipt, Afganistan, Arabia Saudyjska, ZEA, Korea, Kuwejt, Singapur, Irak, Iran, Jordania, Gruzja i inne.

## AZJA

- W krajach azjatyckich mieszka ponad 4,5 miliarda ludzi
- W roku 2022 PKB na głowę mieszkańca Azji przekroczy 8.900\$
- Od 2020r. kraje Unii Europejskiej są największym partnerem handlowym Chin i *vice versa*, drugim co do wielkości partnerem handlowym UE w Azji jest Japonia
- Dynamika rozwoju polskiego eksportu do krajów azjatyckich oscyluje wokół 8,4 – 8,8% wzrostu rocznie (do krajów UE około 3,6 – 4.0% rocznie)
- Mimo kryzysu znacząco rośnie napływ do Polski bezpośrednich inwestycji z Chin, Indii, Wietnamu, Japonii.

## RELIGIE W KRAJACH AZJATYCKICH

- Islam: ponad 22.5% populacji
  - Hinduizm: około 21% populacji
  - Buddyzm: około 9.6% populacji
  - Chrześcijaństwo: około 8.5% populacji
  - Ponad 16% populacji stanowią niewierzący
  - Około 3% populacji stanowią ateści
- ✓ Islam jest monoteistyczną religią o zasięgu ogólnościowym, wyznawców nazywa się muzułmanami
- ✓ Jezus traktowany jest w islamie jako prorok, a nie Syn Boży
- ✓ Muzułmanie odrzucają chrześcijańską koncepcję Trójcy Świętej.

## CHARAKTERYSTYKA ZACHOWAŃ BIZNESOWYCH W KRAJACH AZJATYCKICH

- Azjatycki styl prowadzenia rozmów biznesowych jest mocno osadzony w kulturze i religii
- W krajach takich jak Japonia, Korea, Chiny i Wietnam dominują tradycje konfucjańskie („*Dekalog Pięciu Powinności i Pięciu Cnót*”)
- Konfucjanizm to filozofia społeczna i moralna, a nie tylko religia
- Azjatycką kulturę biznesową określa się jako „*pro partnerską*” oraz „*ceremonialną*”
- Kontrahent w negocjacjach nie jest traktowany przez Azjatę jako przeciwnik, lecz potencjalny partner do robienia interesów.

## CHARAKTERYSTYKA ZACHOWAŃ BIZNESOWYCH W KRAJACH AZJATYCKICH

- Za przejaw niegrzeczności lub braku skłonności do kompromisu mogą uchodzić konkretne odpowiedzi typu: „*tak*” lub „*nie*”
- Azjaci nieufnie traktują rozmówcę, który nie posiada odpowiednich pełnomocnictw i nie jest przygotowany do rozmów, ważną rolę pełnią zobowiązania ustne
- Ostateczne decyzje podejmuje właściciel firmy, zarząd lub najstarszy wiekiem.

## CHINY (1/3)

- Chińczycy produkują wysokiej jakości komfortowe i tanie samochody, komputery, wyposażenie elektrowni, kooperują w przemyśle samolotowym
- Z raportów OECD wynika, że wyprzedziły USA w eksporcie produktów zaawansowanych technologii teleinformatycznych
- Specjalnością chińską jest produkcja telefonów komórkowych, komputerów, laptopów, cyfrowych aparatów fotograficznych i kamer
- Argumentem za lokowaniem inwestycji chińskich w Polsce przemawia możliwość wejścia na rynki UE oraz relatywnie niskie koszty produkcji
- Chińczycy preferują organizowanie spotkań biznesowych od kwietnia do czerwca oraz we wrześniu i październiku - zmiany terminu wyznaczonego spotkania oraz spóźnienia traktowane są jako oznaki braku szacunku dla drugiej strony.
- Podobnie jak Koreańczycy i Japończycy unikają mówienia „*nie*” - zamiast „*nie*” używają zwrotu „*być może*”, „*pomyślę o tym*”, „*zobaczymy co można z tym zrobić*”.



## CHINY (2/3)

- Podczas kontaktów z Chińczykami należy dbać o harmonię i wzajemny szacunek, nie okazywać uczuć, ani zdradzać zażyłości
- W czasie rozmów źle jest przyjmowana gestykulacja, w żadnym przypadku nie należy dotykać lub poklepywać rozmówcy
- Wręczanie podarunków możliwe jest dopiero po zakończeniu procesu rozmów i powinno mieć charakter oficjalny
- Prezent powinien być zapakowany w papier o kolorze czerwonym, złotym lub srebrnym - w żadnym przypadku nie należy pakować prezentu w papier o kolorze żółtym, czarnym lub niebieskim
- Mile widziane prezenty to: dobry alkohol, wieczne pióro, zapalniczka, wyroby regionalne, albumy
- Liczba osiem jest uważana za szczęśliwą, otrzymanie ośmiu przedmiotów oznacza gest dobrej woli i jest zwiastunem pozytywnego nastawienia darczyńcy do dalszych rozmów
- Liczba sześć symbolizuje szczęśliwe rozwiązanie problemów





## CHINY (3/3)

- Chińczycy są znakomitymi i skutecznymi negocjatorami, mają wielowiekowe tradycje myślenia strategicznego, które jest elementem powszechnej edukacji
- W rozmowach trzeba być cierpliwym, co zostanie odczytane jako element świadczący o sile charakteru - silny partner nie musi się spieszyć (*„czas to czas, a pieniądz to pieniądz”* mówią Chińczycy)
- Rozmówca nie jest traktowany przez Chińczyka jako przeciwnik, lecz potencjalny partner
- Dążenie do osiągnięcia *„guanxi”*, czyli zbudowania więzi, unikania konfliktów i frustracji to elementy dominujące podczas procesu negocjacji - obowiązuje zasada *„pierwszeństwa kompromisów”*
- Chińczycy dopuszczają do negocjacyjnego stołu kobiety (są pod tym względem wyjątkiem wśród Azjatów).



## JAPOŃCZYCY (1/2)

- Planują długoterminowo, analizują związki pomiędzy edukacją i wydajnością gospodarki danego kraju/regionu
- Prowadząc rozmowy z Japończykami nie należy prezentować agresywnego stylu (nie tolerują indywidualistów, japońska firma jest organizacją działającą grupowo)
- Dla Japończyka niezmiernie ważne są ustalenia słowne, próba wycofania się z nich może zostać bardzo źle odebrana
- Pozycję japońskiego menedżera uzasadnia wiek i władza
- Proces podejmowania decyzji polega na przedstawieniu propozycji przez szefa w sposób bardzo ogólnikowy, następnie projekt jest omawiany ze wszystkimi, którzy mogą mieć z nim związek
- Upominki nie są obowiązkowe i nie powinny zobowiązywać stron. Gdy relacje są na zaawansowanym etapie, upominki o charakterze nawiązującym do tradycji i kultury są mile widziane.



## JAPOŃCZYCY (2/2)

- Czują się komfortowo, gdy używasz przed nazwiskiem zwrotu „*san*”
- Przywiązują wagę do tytułów, czym podkreślają status
- Najważniejsza jest uprzejmość i unikanie konfliktów, choć nie wyklucza to otwartości w kontaktach (możesz być zaskoczony osobistym wymiarem rozmów, Japończycy muszą najpierw poznać człowieka, zanim go zaakceptują)
- Bardzo punktualni, choć pojmowanie czasu jest względne (spotkania trwają tak długo, aż się skończą lub przerwie je ktoś z zewnątrz)
- Wychodzenie z pracy jako pierwsza osoba jest źle postrzegane, Japończycy często pracują w soboty i inne wolne dni
- Żartują tylko wtedy, gdy dobrze wszystkich znają
- Decyzje biznesowe często podejmowane są na nieformalnym gruncie, poza godzinami pracy i poza biurem.





## INDIE (1/2)

- Charakter spotkań biznesowych z indyjskimi przedsiębiorcami zależy w dużej mierze od ich zaangażowania na rynkach międzynarodowych
- Przy powitaniu należy przestrzegać hierarchii (*Hindusi tradycyjnie pozdrawiają się gestem złożonych dłoni i słowami „Namaste”*)
- Język angielski jest powszechnie stosowanym językiem w biznesie, jednak często przyjmuje on formę „*Indian English*”
- W Indiach wizytówki wymienia się częściej niż w Europie
- Spotkania biznesowe przypominają bardziej nieformalne rozmowy przerywane wejściem innych osób, rozmowami telefonicznymi itp..
- Rozmowy na tematy osobiste są ważną częścią budowy zaufania biznesowego
- Nigdy nie należy wypowiadać się krytycznie o Indiach i panujących w tym kraju zwyczajach.



## INDIE (2/2)

- Bądź cierpliwy, wykorzystaj czas do budowania pozytywnych relacji
- Będą mówić to, co chcesz usłyszeć, nie mówią „*nie*” - zamiast tego mówią: „*zobaczymy, spróbujemy, być może tak*”
- Uśmiech i potakiwanie nie oznaczają akceptacji, w Azji nie wypada mówić „*nie*”
- Decyzje podejmuje najważniejsza osoba, jeśli nie ma jej na spotkaniu oznacza to, że negocjacje są we wstępnej fazie
- Staraj się być opanowany, nerwowość oraz agresja są niedopuszczalne (będziesz postrzegany jako osoba niewiarygodna)
- Ustępstwa podczas negocjacji powinny być odwzajemniane
- Nie pokazuj napięć lub braku porozumienia wewnątrz własnego zespołu
- Nie ponaglać do podejmowania decyzji (w Indiach czas „*biegnie wolniej*”)
- Negocjacje zakończone sukcesem często są celebrowane posiłkiem, jedzenie pojawia się zawsze na końcu negocjacji.



## KOREA (1/3)

- Nowoczesny i wysoko rozwinięty kraj ze znakomitą infrastrukturą transportową, telekomunikacją, nowoczesną architekturą.
- Kraj o zakorzenionych tradycjach - najbardziej konserwatywne konfucjańskie społeczeństwo tego regionu
- W kontaktach uwzględniają różnice wynikające z wieku, płci, wykształcenia, pochodzenia, stanowiska w firmie, stanu cywilnego, statusu społecznego itp..
- Cechy Koreańczyków: hierarchiczność, zamiłowanie do ceremoniału, posłuszeństwo wobec przełożonych, lojalność, centralizacja władzy, kolektywizm, stawianie interesów grupy ponad interesami jednostki, szacunek dla starszych oraz wysoka etyka pracy
- Warto przypominać im o naszym członkostwie w UE, NATO, liczbie ludności, wysokim PKB w porównaniu z innymi krajami w Europie, wysokim wzroście gospodarczym oraz ekspansji firm koreańskich w naszym kraju.





## KOREA (2/3)

- Przed spotkaniem biznesowym należy starannie ustalić i dopasować stanowiskami skład obydwu zespołów, aby miały równą sobie rangę
- Szef delegacji koreańskiej powinien być przez cały czas w centrum uwagi polskich gospodarzy (nie należy jednak lekceważyć pozostałych członków delegacji, pamiętajmy że pracują oni zespołowo i każdy z nich pełni ściśle określoną rolę)
- Charakterystyczny dla Korei autokratyczny styl zarządzania wymaga silnego i zdecydowanego przywództwa
- Koreańczycy intuicyjnie będą poszukiwali w składzie polskiej delegacji silnego lidera, który będzie kontrolował negocjacje i podejmie ostateczną decyzję
- Negocjacje z Koreańczykami są trudne i czasochłonne, wymagają cierpliwości i taktu.



## KOREA (3/3)

- Koreańscy są oszczędni, lubią być zaskakiwani pozytywnymi informacjami o oszczędnościach i niskich kosztach
- Wymiana prezentów to ważny element koreańskiej etykiety biznesu - prezent powinien być związany z Polską, regionem lub miastem. Uniwersalnym prezentem dla mężczyzn będzie polski alkohol, dla kobiet mogą to być wyroby z bursztynu, kryształy, wyroby ludowe
- Koreańscy cenią prezent składający się z parzystej liczby przedmiotów (np. spinki do koszuli, długopis i wieczne pióro, dwie butelki alkoholu - nie mogą to być przynoszące pech cztery przedmioty)
- W Korei prezenty wręcza się raczej na początku, a nie na końcu spotkania
- Koreańscy ze względu na trudną historię stosunków z Japonią są szczególnie wrażliwi na łączenie ich kraju ze swoim południowym sąsiadem.



## ETYKIETA W BIZNESIE - 10 PODSTAWOWYCH ZASAD

W relacjach biznesowych warto pamiętać o najważniejszych regułach *savoir-vivre*, które określają pożądane zachowania:

1. Dbaj o pozytywny obraz w oczach klientów i kontrahentów - kształtując pozytywny wizerunek budujesz obraz JST, którą reprezentujesz
2. Nie lekceważ roli, jaką w kontaktach odgrywa pierwsze wrażenie – pierwsze minuty spotkania decydują o tym jak zostaniesz oceniony, czy zjednasz sobie sympatię klienta
3. Profesjonalizm można podkreślać zachowaniami niewerbalnymi (postawą, uśmiechem, kontaktem wzrokowym, gestami) oraz techniką operowania głosem (dzięki której wzmacniasz siłę wypowiedzanych słów)
4. Wizytówką JST jest wystrój wnętrz, wizytówką pracowników jest ich strój

## ETYKIETA W BIZNESIE - 10 PODSTAWOWYCH ZASAD

5. Dokonując prezentacji posługuj się zarówno imieniem, jak i nazwiskiem.  
Pamiętaj o konieczności wymiany wizytówek, zwłaszcza podczas kontaktów z Azjatami. Witając inwestora wstań, w określonych sytuacjach wyjdź z inicjatywą podania dłoni
6. W rozmowie z inwestorami podkreślaj indywidualny stosunek do ich potrzeb oraz życzeń, wyrażaj gotowość do pomocy i współpracy, nie szczędź zwrotów świadczących o twojej uprzejmości.
7. Organizując ważne spotkanie zadбай o staranne przygotowanie (plan i temat spotkania, uczestnicy, wybór daty i godziny, czasokres wystąpień itp.)
8. Prowadząc rozmowy wstępne stosuj zasady „*small talks*”, dyskutuj wyłącznie o sprawach, które wywołują pozytywne skojarzenia

## ETYKIETA W BIZNESIE - 10 PODSTAWOWYCH ZASAD

9. Zasady etykiety obowiązują również wtedy, kiedy prowadzisz rozmowy telefoniczne oraz wysyłasz korespondencję (także elektroniczną)
10. Zachowuj się uprzejmie w stosunku do inwestorów w nawet w najbardziej krytycznych i konfliktowych sytuacjach, uwzględniaj różnice kulturowe, stosuj zasady savoir vivre.



# „Wdrażanie Standardów Obsługi Inwestora w Samorządach Województwa Kujawsko-Pomorskiego”

*Strategiczne podejście do zarządzania rozwojem gospodarczym JST  
gwarantem sukcesu w pozyskiwaniu inwestora*

Dziękujemy za uwagę:

Mieczysław Bąk, Tomasz Telesiński





**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## 14:45 – 12:15 przerwa na posiłek



Projekt pt. „Wdrażanie standardów obsługi inwestora w samorządach województwa kujawsko-pomorskiego”, działanie 2.18 Wysokiej jakości usługi administracyjne, PO Wiedza Edukacja Rozwój.