

*Wojciech Jarczewski*  
Instytut Rozwoju Miast w Krakowie

## OPIEKA POINWESTYCYJNA W GMINACH

### Streszczenie

Profesjonalna opieka proinwestycyjna zwiększa prawdopodobieństwo rozbudowy istniejącego zakładu, zmniejsza prawdopodobieństwo relokacji, jak również zwiększa zadowolenie inwestora z wyboru danej lokalizacji, co ułatwia pozyskanie kolejnych firm.

Postawa władz lokalnych w stosunku do istniejących firm ma pewien wpływ na ich zakorzenienie, ale jest on najczęściej niewielki i bardzo trudny do wyróżnienia wśród innych czynników. Polityka poinwestycyjna jest natomiast istotnym elementem kreowania wizerunku gminy w procesie pozyskiwania nowych firm. Umiejętna obsługa poinwestycyjna wpływa bardzo często z doświadczeń związanych z pozyskiwaniem i obsługą inwestycji. Przywódcy lokalni, prowadzący aktywną politykę poinwestycyjną, najczęściej nie lekceważą polityki proinwestycyjnej, gdyż dostrzegają silne sprzężenie zwrotne między tymi politykami.

### Summary

#### After Care Policy in Municipalities

Professional after care policy: increases the probability of expansion of an existing project, reduces the probability of relocation and increases the investors' satisfaction of the selection of the given location which further attracts other investors.

The attitude of local authorities towards the existing companies affects to a certain extent the businesses' local enrooting, although such effects are limited and hard to identify among other factors. However, after care policy is an essential element of developing the municipalities' image in the process of attracting new companies. Skilful after care policy often results from previous experiences related to the capital investment acquisition and servicing. The local leaders who conduct an active pro-investment policy usually do not neglect post-investment policy and notice a strong interrelationship between the two policies.

Szefowie samorządów (wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast) zazwyczaj bardzo pozytywnie postrzegają wpływ nowych inwestorów na rozwój społecz-

no-ekonomiczny gminy<sup>1</sup>. Sukces polityki proinwestycyjnej zależy nie tylko od umiejętności przyciągania nowych inwestorów, lecz także – w znacznie większym stopniu – od rozwoju już istniejących firm<sup>2</sup>. Gminy proinwestycyjne (zainteresowane pozyskaniem nowych firm) traktują przedsiębiorców, którzy rozpoczęli działalność w środowisku lokalnym, z dużą uwagą. Starają się, w miarę swoich stosunkowo niewielkich możliwości, wpłynąć na zakorzenienie i rozwój istniejących już zakładów – ważne źródło dalszych inwestycji i nowych miejsc pracy. Podnoszenie poziomu inwestycji w gminie w coraz większym stopniu jest wynikiem rozwoju istniejących już zakładów<sup>3</sup>. Prowadzone przez władze lokalne działania, wspierające funkcjonujących inwestorów, a wykraczające poza realizację nałożonych na gminy przez ustawodawcę obowiązków, nazywane są opieką poinwestycyjną (*post care*) lub szerzej: polityką poinwestycyjną (*after care policy*)<sup>4</sup>.

## I. Wprowadzenie

Podstawowe zadania opieki poinwestycyjnej to wspieranie dalszego rozwoju istniejących firm, a także zapobieganie ich ewentualnej relokacji. Władze lokalne starają się działać w taki sposób, by korzyści z funkcjonowania w danym miejscu stale przewyższały korzyści wynikające z przeniesienia działalności. Starają się więc wzmacniać więzi łączące przedsiębiorców z gminami, w których zainwestowali. Za najważniejsze czynniki wpływające na zakorzenienie firmy w danym miejscu uważa się<sup>5</sup>:

- skalę działania,
- pochodzenie firmy,
- funkcję (rolę) zakładu w ramach całej firmy (grupy kapitałowej),
- korzyści skali zakładu,
- kompetencje pozaprodukcyjne firmy,
- wyniki ekonomiczne firmy i zakładu,
- koszty utopione, poniesione w danym miejscu,
- stopę zwrotu kapitału,

<sup>1</sup> W. Kłosowski, J. Warda, *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001, s. 178.

<sup>2</sup> *Formy utrzymywania kontaktów z inwestorami po zakończeniu inwestycji – inwestycje ustawiczne*, PAIZ, Warszawa 1997, s. 23.

<sup>3</sup> B. Domański, W. Jarczewski, K. Gwosdz, M. Huculak, G. Micek, K. Janas, *Inwestycje zagraniczne w województwie małopolskim do końca 2005 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2006, s. 90.

<sup>4</sup> H. Loewendahl, *A Framework for FDI Promotion*, „Transnational Corporation” 2001, nr 10, s. 1.

<sup>5</sup> B. 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.

- pracochłonność produkcji,
- znaczenie jakości miejscowej kadry dla konkurencyjności firmy,
- powiązanie z dostawcami i odbiorcami oraz inne relacje wiążące firmę z danym miejscem,
- ocenę lokalizacji przez zarząd przedsiębiorstwa.

Te determinanty zakorzenienia firm wyraźnie wskazują, że władze lokalne mają niewielkie możliwości bezpośredniego wpływania na najważniejsze czynniki decydujące o rozwoju i trwałości firm (zakładów) funkcjonujących w danym miejscu. Zasadnicze decyzje, związane z rozbudową, relokacją lub likwidacją działalności, wynikają z okoliczności niezależnych od postawy i działań samorządów. Nie oznacza to jednak, że władze lokalne nic nie mogą i nie muszą w tym kierunku robić. Wielu inwestorów zagranicznych oczekuje wsparcia przy rozwiązywaniu ważnych dla siebie spraw, w szczególności dotyczących rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej oraz związanych z nieruchomościami.

Zgodnie z koncepcją marketingu terytorialnego, polityka poinwestycyjna jest elementem „produktu terytorialnego”, a jej wdrażanie ma pewne znaczenie dla ożywienia rozwoju istniejących firm<sup>6</sup>. W literaturze marketingowej nadal brakuje wyników badań empirycznych, udowadniających znaczenie udziału **polityki poinwestycyjnej** w polityce **proinwestycyjnej**.

Celem tego opracowania jest wskazanie i ocena przydatności platform wymiany informacji pomiędzy samorządami i inwestorami, a także wskazanie problemów, którymi zajmuje się polityka poinwestycyjna, oraz znaczenie ich rozwiązywania dla utrwalania więzi firmy z gminą. Zostaną także ocenione uwarunkowania rozwoju polityki poinwestycyjnej w polskich samorządach.

Prezentowane poniżej wnioski są wynikiem badań przeprowadzonych w czternastu gminach w trzech województwach: dolnośląskim (Wrocław (miasto-powiat grodzki), Kobierzyce, Święta Katarzyna, Kąty Wrocławskie, Żórawina), małopolskim (Kraków (miasto-powiat grodzki), Tarnów (miasto-powiat grodzki), Niepołomice, Skawina, Dobczyce, Myślenice, Kęty, Olkusz) oraz podkarpackim (Mielec).

Do badania zostały włączone gminy charakteryzujące się potencjalnie wysoką atrakcyjnością inwestycyjną słabo uzależnioną od działań władz lokalnych: dobrą dostępnością komunikacyjną, znacznymi zasobami nieruchomości, nadającymi się potencjalnie dla inwestorów, dobrą dostępnością wykwalifikowanej siły roboczej. W ten sposób wykluczono gminy, w których nawet bardzo intensywne zabiegi ze strony władz lokalnych nie dawały szans na pozyskanie wielu nowych firm. W badanej grupie znalazły się dwie metropolie: Kraków i Wrocław, oraz 12 małych i średnich miast i gmin wiejskich. Wybrane gminy nie miały być reprezentatywne dla regionów, w których leżą, lecz raczej pokazywać procesy zachodzące w wybranych gminach atrakcyjnych inwestycyjnie.

---

<sup>6</sup> P. Kotler, C. Asplund, I. Rein, D. Haider, *Marketing Places Europe*, Pearson Education Ltd., London 1999, s. 201.

W ramach tych badań przeprowadzono 34 wywiady z urzędnikami gminnymi, 37 wywiadów z przedstawicielami funkcjonujących w tych gminach nowych firm oraz 43 wywiady z przedstawicielami instytucji uczestniczących, na różnych etapach, w procesie wyboru lokalizacji przez przedsiębiorstwa, głównie zagraniczne.

## 2. Obszary opieki poinwestycyjnej

Nawiązanie bezpośrednich kontaktów, a następnie pozyskanie informacji o problemach, z którymi zmagają się inwestorzy funkcjonujący w gminie, to element, od którego gminy zaczynają wdrażanie opieki poinwestycyjnej. Jakość tej opieki zależy od umiejętności odpowiedniego wykorzystywania pozyskanych informacji. Gminy poinwestycyjne starają się maksymalnie zmniejszać bariery biurokratyczne i możliwie szybko ustosunkowywać się do pojawiających się pytań i problemów, a także – pogłębiając wiedzę na temat działania firm w środowisku lokalnym – sprzyjać ich funkcjonowaniu w danym miejscu.

### 2.1. Nieruchomości i infrastruktura techniczna

Najważniejszą bezpośrednią płaszczyzną współpracy pomiędzy funkcjonującymi inwestorami a władzami lokalnymi jest utrzymanie i rozwój infrastruktury technicznej (głównie woda i kanalizacja oraz drogi), a także pomoc w pozyskiwaniu kolejnych nieruchomości w przypadku rozszerzania działalności oraz w trakcie samego procesu inwestycyjnego (tab. 1). Działania w tym obszarze były głównym elementem kształtującym relacje z inwestorami w badanych gminach (na przykład Niepołomice, Kobierzyce, Dobczyce, Wrocław).

W przypadku nowych nieruchomości główne problemy dotyczą miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, udzielania pozwoleń na budowę oraz trudności w pozyskiwaniu odpowiednich działek. W tych dziedzinach współpraca jest wymuszona przez zakres kompetencji gmin jako jednostek samorządu terytorialnego. Właściwe współdziałanie władz lokalnych z przedsiębiorcami często umożliwia przygotowanie atrakcyjnych ofert z odpowiednim wyprzedzeniem. To zagadnienie zyskuje szczególne znaczenie w wypadku rozbudowy istniejącego zakładu na terenach wcześniej nieprzeznaczonych do tego celu, a także niebędących właścicielem inwestora. Pomoc przy zakupie działek sąsiadujących z istniejącą inwestycją oraz w objęciu ich odpowiednimi planami zagospodarowania przestrzennego wymaga czasami znacznego wysiłku od władz gmin, ale powoduje też wstrzymanie rozwoju przedsiębiorstwa w gminie. Takie działania kilkakrotnie podejmowały władze Mielca we współpracy z zarządem Specjalnej Strefy Ekonomicznej Euro-Park Mielec.

Tabela 1

Sposoby stymulacji rozwoju działalności gospodarczej spółek z kapitałem zagranicznym przez władze lokalne

Sposoby stymulacji działalności spółek	Wskaźniki* [%]
Rozwijają infrastrukturę techniczną.	27,8
Tworzą plany rozwoju lokalnego lub regionalnego.	24,1
Udzielają ulg podatkowych.	20,3
Rozwijają infrastrukturę społeczną.	13,3
Działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego.	12,2
Pomagają w znalezieniu partnerów biznesowych.	10,3
Tworzą specjalne strefy ekonomiczne.	0,2
Plany obniżenia podatków od nieruchomości.	0,1
Projekt autostrad.	0,1
Nie pomagają.	10,9

\* Uwaga: Badania przeprowadzono na grupie 814 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondent mógł wymienić więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: J. Błuszkowski, J. Garlicki, *Opinia inwestorów zagranicznych o społecznych warunkach działalności w Polsce*, PAIZ/INDICATOR, Warszawa 2000, s. 125.

Dla średniej i wyższej kadry niektóre władze lokalne starają się przygotowywać działki przeznaczone pod budownictwo mieszkaniowe (między innymi Kąty Wrocławskie, Niepołomice, Kobierzyce). W ten sposób nie tylko wpływają one na silniejsze zakorzenienie firmy, ale także zapewniają gminie wpływy związane z udziałem w podatku PIT. Gminy rzadko udzielają zwolnień z podatku od nieruchomości firmom, które już prowadzą działalność. Takie ulgi stosuje się czasami wobec działających już firm w przypadku rozbudowy zakładu i zatrudnienia pewnej liczby pracowników, ściśle określonej w uchwałach gmin.

## 2.2. Infrastruktura społeczna

Szkoły, przedszkola, zakłady zdrowotne, hale sportowe i inne elementy infrastruktury społecznej powstają w gminach głównie na potrzeby lokalnych społeczności. W gminach proinwestycyjnych często zaznacza się jednak, że ważną przyczyną unowocześniania i rozbudowy tej infrastruktury jest chęć zaoferowania pracownikom nowych przedsiębiorstw i ich rodzinom odpowiedniego standardu usług publicznych. Zgodnie z taką filozofią, działają na przykład władze Kątów Wrocławskich. Dla części pracowników zagranicznych duże znaczenie mają szkoły międzynarodowe. Takie instytucje powstają zazwyczaj w średnich i dużych miastach, a ich oferta jest bezpośrednio kierowana do inwestorów zagranicznych. Gminy proinwestycyjne (na przykład Wrocław) starają się zapewniać miejsca w takich szkołach dzieciom pracowników nowych firm.



Ważną płaszczyzną współpracy w niektórych gminach jest pomoc inwestorom w pozyskiwaniu, szkoleniu i doszkalaniu pracowników, a w razie dużego deficytu specjalistów z danej dziedziny także pozyskiwanie ich z innych regionów kraju. Taką inicjatywę podjęły na przykład władze Mielca wraz z tamtejszym Powiatowym Urzędem Pracy.

Znaczną większością szkół ponadgimnazjalnych w Polsce zarządzają władze powiatowe (w przypadku miast na prawach powiatów są to władze miast). Tylko nieliczne gminy, jak na przykład Niepołomice, przejęły od powiatów szkoły ponadgimnazjalne. Obecnie władzom lokalnym bardzo trudno przekonywać powiaty do przekazywania im tych szkół, a wiele gmin nie widzi takiej potrzeby.

Gminy, chcąc minimalizować bezrobocie oraz ułatwić funkcjonowanie inwestorom, starają się dopasować profile kształcenia do obecnych i przyszłych potrzeb lub wpływać na władze powiatowe, by te zainteresowały się problemem. Urzędy pracy dysponują natomiast różnego rodzaju środkami przeznaczonymi na dokończanie i przekwalifikowanie bezrobotnych. Coraz częściej, przy użyciu środków pomocowych, prowadzi się szerokie badania rynku i wdraża skomplikowane systemy szybkiego reagowania na pojawiające się zapotrzebowanie. Okazuje się, że bez stałego monitorowania rynku pracy dopasowanie oferty kształcenia do zapotrzebowania jest bardzo trudne, a nawet niemożliwe. Monitoring i dostosowywanie podaży nowych pracowników do popytu zgłaszanego ze strony firm staje się zadaniem podejmowanym przez coraz większą grupę samorządów. Spośród badanych gmin realizację takich projektów rozpoczęły już Wrocław i Mielec.

Obecnie w Polsce, mimo wysokiego bezrobocia, zaczyna brakować wykwalifikowanych pracowników w niektórych specjalnościach. Problem ten w szczególności dotyczy specjalistów z wyższym wykształceniem technicznym, gdyż w przeciwieństwie do, na przykład operatorów obrabiarek cyfrowych czy spawaczy, nie da się szybko zwiększyć ich podaży. Oprócz doszkalania własnych mieszkańców część gmin zaczyna coraz poważniej myśleć o pozyskiwaniu pracowników z innych miast. Działania w tym kierunku prowadzą władze Wrocławia, które wraz z kilkoma firmami z sektora IT zorganizowały objazdowe targi pracy, oferując pracę informatykom chcącym przenieść się do Wrocławia.

### 2.3. Problemy leżące poza kompetencjami władz lokalnych

Znaczna większość problemów, na które napotykają funkcjonujący i rozwijający się inwestorzy w gminach, przekracza kompetencje władz lokalnych (tab. 2). Prowadzenie skutecznych działań wspierających inwestorów wymaga, podobnie jak w trakcie samego procesu inwestycyjnego, bardzo daleko posuniętej współpracy z różnymi aktorami sceny lokalnej, regionalnej i ogólnopolskiej.

Tabela 2

Sprawy, których spółki z kapitałem zagranicznym nie mogą załatwić z władzami lokalnymi

<i>Rodzaje spraw trudnych do załatwienia</i>	<b>Wskazania [%]</b>
Sprawy wynikające z niejasności przepisów	34,5
Usprawnienie współpracy z urzędami skarbowymi	23,6
Niedotrzymywanie terminów przez urzędników	22,5
Sprawy celne	15,6
Trudności związane z występującą korupcją	15,5
Sprawy związane z telekomunikacją	12,9
Częste i uciążliwe kontrole	12,7
Sprawy związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej	12,5
Trudności związane z uzyskaniem zezwolenia na pracę cudzoziemców	11,8
Usprawnienie transportu	10,8
Sprawy związane z uzyskaniem tytułu własności	10,1
Przerwy w dostawie energii	8,1
Trudności z uzyskaniem zezwolenia na reklamę uliczną	6,5
Trudności związane z uzyskaniem ulg podatkowych z racji zatrudniania niepełnosprawnych	6,3
Nie ma takich spraw	3,4

Uwaga: Badania przeprowadzone na grupie 814 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ respondent mógł wymienić więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: J. Błuszkowski, J. Garlicki, dz. cyt., s. 124.

J. Błuszkowski i J. Garlicki (tab. 3) wskazują w wynikach swoich badań w grupie inwestorów zagranicznych, przeprowadzonych na zlecenie PAIZ, że główne problemy związane z funkcjonowaniem firm wynikają z niejasnych przepisów, działalności urzędów skarbowych i celnych, niedotrzymywania terminów przez urzędników oraz korupcji. Praktycznie żadnej z tych spraw nie da się rozwiązać na szczeblu lokalnym.

Działania niektórych instytucji mogą w znacznym stopniu ograniczyć, a nawet zaprzepaścić wysiłek proinwestycyjny podejmowany przez gminy. Bardzo ważną dla działających przedsiębiorców instytucją są urzędy skarbowe. W polskim systemie podatkowym szczególnie rygorystyczne wykorzystywanie istniejących możliwości i luk prawnych na niekorzyść przedsiębiorców w skrajnych przypadkach może doprowadzić do delokalizacji zarządu firmy, przeniesienia produkcji do innej gminy lub do bankructwa. W takich sytuacjach jedynym działaniem, które może być podejmowane przez władze lokalne, są próby wywierania nacisku i tworzenie lobby – koalicji zdolnej do wymiany kierownictwa urzędu skarbowego lub zmiany zasad jego funkcjonowania. Podobną rolę mogą odgrywać władze lokalne w stosunkach z innymi urzędami (na przykład celnym, wojewódzkim) i instytucjami (firmy telekomunikacyjne, energetyczne, transportowe i inne).

Znaczna część działań *after care* polega na ułatwieniu kontaktu z różnymi instytucjami oraz wskazaniu właściwych osób i instytucji mogących rozwiązać pojawiające się problemy. Podobnie jak podczas procesu inwestycyjnego, wsparciem dla funkcjonujących już przedsiębiorców jest pomoc w uzgadnianiu wielu kwestii z różnymi instytucjami (na przykład zakładem energetycznym, firmą telekomunikacyjną), pomoc w otrzymaniu pozwolenia na pracę dla obywateli innych krajów, a nawet wsparcie w staraniach o różnorodne pozwolenia i koncesje. Znajomość procedur oraz kontakty personalne pozwalają władzom lokalnym na przyspieszanie i ułatwianie działań, a tym samym obniżenie kosztów i poprawę komfortu funkcjonowania w danym miejscu. Na tym polu bardzo aktywnie działają władze Wrocławia.

Przedstawiciele badanych firm w gminach proinwestycyjnych (Niepołomice, Dobczyce, Kobierzyce, Kąty Wrocławskie) wielokrotnie deklarowali, że nawet jeżeli rozwiązanie pewnych problemów leży całkowicie poza bezpośrednimi kompetencjami władz lokalnych, to są one zazwyczaj jedyną lub jedną z bardzo niewielu instytucji naprawdę zainteresowanych udzielaniem rzeczywistej pomocy. Ich pośrednie lub bezpośrednie zaangażowanie, w powiązaniu z różnego rodzaju nieformalnymi wpływami, może się przyczynić do rozwiązania niektórych problemów inwestorów. Władze lokalne pełnią także czasami funkcję mediatorów. Działanie i rozwój firm w środowisku lokalnym może powodować powstawanie licznych konfliktów z mieszkańcami i różnego rodzaju organizacjami, na przykład ekologicznymi, drobnymi sklepikarzami, obrońcami dziedzictwa narodowego. Władze dysponują pewnym zasobem środków materialnych, organizacyjnych i administracyjnych, pozwalających na łagodzenie sporów i szukanie kompromisów.

#### 2.4. Powiązania z partnerami handlowymi

Na zakorzenienie inwestorów w danym miejscu poważny wpływ wywierają powiązania z dostawcami różnego rodzaju dóbr i usług. Władze lokalne mogą próbować aktywnie oddziaływać na zakorzenienie funkcjonujących w gminie przedsiębiorstw przez inicjowanie i wspieranie rozwoju powiązań z lokalnymi przedsiębiorcami, oferującymi usługi i komponenty niezbędne do produkcji. Realizacja takich działań jest jednak w polskiej praktyce niezwykle trudna. Większość firm sama wyszukuje kooperantów i nie zgłasza zapotrzebowania na tego rodzaju wsparcie. W pojedynczych przypadkach podejmują się tego zadania zarządy SSE. Jednym z nielicznych wypadków udanych prób utworzenia platformy wspierającej inwestorów w poszukiwaniu tańszych i dobrych dostawców i usługodawców są działania zarządu katowickiej SSE. Wydaje się jednak, że organizacja takiego systemu wymaga nagromadzenia się dostatecznie licznej grupy inwestorów zewnętrznych oraz odpowiedniej liczby potencjalnych kooperantów. Podobne działania próbował wdrożyć zarząd mieleckiej SSE, nie spotkały się one jednak z wystarczająco dużym zainteresowaniem, umożliwiającym



rozwijanie systemu wsparcia. Jedną z przyczyn takiego stanu mogła być zbyt mała liczba potencjalnych partnerów lokalnych – do nielicznego grona firm specjalizujących się w danej działalności w mieście i powiecie każdy przedsiębiorca mógł dotrzeć bezpośrednio.

### 3. Platformy współpracy

Pierwszym etapem dobrej współpracy władz lokalnych z przedsiębiorcami jest ukształtowanie pewnego systemu wymiany informacji. Sama możliwość kontaktu przedsiębiorców z urzędnikami gminnymi (znajomość adresu i numeru telefonu) jest dalece niewystarczająca. Brak bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorcami pozbawia władze lokalne możliwości:

- poznania szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem inwestora w gminie,
- wdrożenia z wyprzedzeniem działań pozwalających na wykorzystanie szans i zapobieżenie zagrożeniom.

W badanych gminach przedsiębiorcy sami kontaktują się z administracją samorządową najczęściej w sprawach służbowych, wynikających z aktualnie obowiązujących przepisów, a także wtedy, gdy pojawiają się poważne problemy w stosunkach z gminą. Zazwyczaj nie zwracają się natomiast do władz lokalnych w razie pojawienia się kłopotów niezwiązanych kompetencyjnie z tymi władzami. Władze gmin proinwestycyjnych starają się więc wypracowywać systemy umożliwiające odpowiednio częste spotkania z działającymi w gminie przedsiębiorcami. Ważna jest także forma tych kontaktów. Celem proinwestycyjnych władz lokalnych jest umożliwienie swobodnego wyrażania opinii na różne tematy związane z funkcjonowaniem inwestorów w gminie. Ta bardzo popularna wśród zachodnioeuropejskich władz samorządowych idea<sup>7</sup> w Polsce ciągle ma stosunkowo niewielu naśladowców. Niemniej w niektórych badanych gminach istnieją już systemy kontaktu z władzami lokalnymi (tab. 3). Gminy starają się rozwijać jeden lub kilka kanałów wymiany informacji:

- kontakty bezpośrednie,
- spotkania robocze (lobbingowe) z grupą inwestorów,
- spotkania towarzyskie.

Najczęstszą formą kontaktów przedsiębiorców z przedstawicielami władz lokalnych są rozmowy bezpośrednie. Gminy proinwestycyjne wyznaczają pracowników odpowiedzialnych za kontakty z funkcjonującymi przedsiębiorcami. Zazwyczaj są to te same, bardzo dyspozycyjne osoby, z którymi firmy współpracowały podczas procesu inwestycyjnego. Inwestorzy, którzy już przekonali się o ich skuteczności, chętnie kontaktują się z nimi także po rozpoczęciu dzia-

<sup>7</sup> L. Wells, A. Wint, *Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, FIAS, Washington 2000, s. 140.

łałości. Doświadczenie – nabyte przez władze lokalne i innych urzędników gminnych podczas procesu inwestycyjnego i negocjacji z przedsiębiorcami w takich gminach, jak Wrocław, Niepołomice, Kobierzyce czy w pewnym stopniu także Mielec – wydaje się podstawowym czynnikiem umożliwiającym rozwijanie systemu opieki poinwestycyjnej. Gminy, które nie pozyskały w ostatnich latach nowych inwestorów (Olkusz, Kęty), słabiej rozumieją potrzeby firm funkcjonujących na ich obszarze i bardzo rzadko rozwijają systemy opieki poinwestycyjnej, którą mogą być także obejmowane przedsiębiorstwa od dziesięcioleci działające w danym miejscu.

Gminy poważnie traktujące inwestorów przekazują odpowiedzialność za bezpośrednie z nimi kontakty osobom doświadczonym, często mającym duże kompetencje (burmistrzom i wójtom lub ich zastępcom, dyrektorom departamentów lub kierownikom zespołów), co pozwala na sprawne podejmowanie decyzji. Liczne kontakty nieformalne doświadczonych urzędników umożliwiają szybkie określenie osób i instytucji mogących pomóc w rozwiązaniu pojawiających się problemów. Taki model działania funkcjonuje między innymi w Dobczycach, Niepołomicach, Kątach Wrocławskich, Kobierzycach i Wrocławiu.

Tabela 3

Systemy kontaktów z inwestorami, funkcjonujące w badanych gminach

	<b>System kontaktów bezpośrednich</b>	<b>Spotkania towarzyskie</b>	<b>Spotkania robocze (lobbingowe)</b>
Gminy, w których wdrażane są poszczególne działania	Wrocław Mielec Niepołomice Dobczyce Kobierzyce Kąty Wrocławskie Tarnów Myślenice Święta Katarzyna	Wrocław Kraków Mielec Niepołomice Tarnów	Kraków Mielec

Źródło: badania własne.

W niektórych gminach władze lokalne starają się nadać kontaktom z inwestorami bardziej zinstytucjonalizowane formy. Przykładem praktycznego wdrożenia takiego rozwiązania są „śniadania lobbingowe” organizowane raz na kwartał przez władze Krakowa. Na takie spotkania są zapraszani przedstawiciele największych firm działających w mieście, a w szczególności przedstawiciele inwestorów, którzy w ciągu ostatnich kilkunastu lat ulokowali w Krakowie swoje oddziały. Ze strony Urzędu Miejskiego w tych spotkaniach uczestniczy prezydent, wiceprezydenci i urzędnicy bezpośrednio odpowiedzialni za wdrażanie działań postulowanych przez przedsiębiorców. Podczas „śniadań lobbingo-

wych” przedsiębiorcy omawiają swoje najważniejsze problemy związane z ich funkcjonowaniem w mieście. Kwestie najczęściej poruszane podczas tych spotkań to możliwości pokrycia części kosztów tworzenia nowych stanowisk pracy oraz problemy związane z procesami inwestycyjnymi, w szczególności z wydawaniem pozwoleń na budowę.

Często wykorzystywaną platformą, umożliwiającą budowanie pozytywnych relacji, są także spotkania nieformalne. W niektórych gminach władze lokalne organizują różnego rodzaju imprezy: bale noworoczne, spotkanie opłatkowe, koncerty, turnieje sportowe, konferencje i spotkania z ważnymi osobami z życia politycznego i inne. Na takie spotkania często zaprasza się osoby kierujące ważniejszymi firmami w gminie. Podczas tzw. spotkań kulturalowych często dochodzi do bezpośrednich kontaktów oraz wymiany doświadczeń i informacji między przedsiębiorcami a władzami lokalnymi. Spotkania takie, jak na przykład w Niepołomicach, odbywają się cyklicznie, co kilka miesięcy albo co najmniej 2–3 razy w roku.

W szczególnie twórczy sposób ideę spotkań nieformalnych – jako platformy wymiany informacji – rozwinęły władze Wrocławia. Został tam utworzony, pod auspicjami władz lokalnych, Klub Inwestorów, który dla swoich członków i ich rodzin organizuje różnego rodzaju spotkania kulturalne i rozrywkowe, podczas których w nieformalnej atmosferze rozmawia się między innymi o szansach i zagrożeniach związanych z funkcjonowaniem inwestorów w mieście.

#### 4. Znaczenie opieki poinwestycyjnej w polityce proinwestycyjnej

Na podstawie doświadczeń przebadanych gmin i funkcjonujących na ich terenie nowych firm można stwierdzić, że wpływ opieki poinwestycyjnej na zakorzenienie inwestorów jest praktycznie niemożliwy do wyekstrahowania. Czynniki wpływające na zakorzenienie firmy są liczne i w niewielkim stopniu uzależnione od działań władz lokalnych. Mimo trudności związanych z pomiarem wpływu działań władz lokalnych na zakorzenienie firm pytani przedstawiciele samorządów proinwestycyjnych, instytucji wspierających i przedsiębiorstw często podkreślali, że postawa władz lokalnych nie jest bez znaczenia.

Działania poinwestycyjne wydają się mieć istotne, choć także bardzo trudne do zmierzenia znaczenie w promocji gminy i przy podejmowaniu decyzji lokalizacyjnych przez kolejnych inwestorów. Istnieje duża szansa, że działający inwestorzy, zadowoleni ze współpracy z władzami lokalnymi, będą o tym fakcie wspominali podczas różnego rodzaju spotkań biznesowych i towarzyskich, kształtując pozytywny wizerunek proinwestycyjny gminy. Inwestorzy zastanawiający się nad lokalizacją działalności w danej gminie zazwyczaj rozmawiają z przedsiębiorcami funkcjonującymi już w danym miejscu, tak więc ich pozy-

tywna opinia ma pewien wpływ przy podejmowaniu kolejnych decyzji. Dyrektor Centrum Oprogramowania Motorola Global Software Group Poland w Krakowie – Jacek Drabik – twierdzi, że praktycznie każda większa firma informatyczna, rozważająca lokalizację w mieście, zwraca się do zarządu jego spółki z prośbą o rozmowę na temat doświadczeń związanych z funkcjonowaniem w Krakowie. Negatywna opinia o warunkach funkcjonowania w danym miejscu – problem często poruszany podczas wywiadów przeprowadzanych wśród przedstawicieli firm – może mieć natomiast bardzo duże znaczenie przy podejmowaniu decyzji przez kolejnych inwestorów.

## 5. Wnioski

Przeprowadzone badania potwierdzają i uzupełniają – obecne w literaturze, szczególnie z zakresu marketingu terytorialnego oraz dotyczącej zakorzenienia firm – przekonanie, że profesjonalna opieka poinwestycyjna:

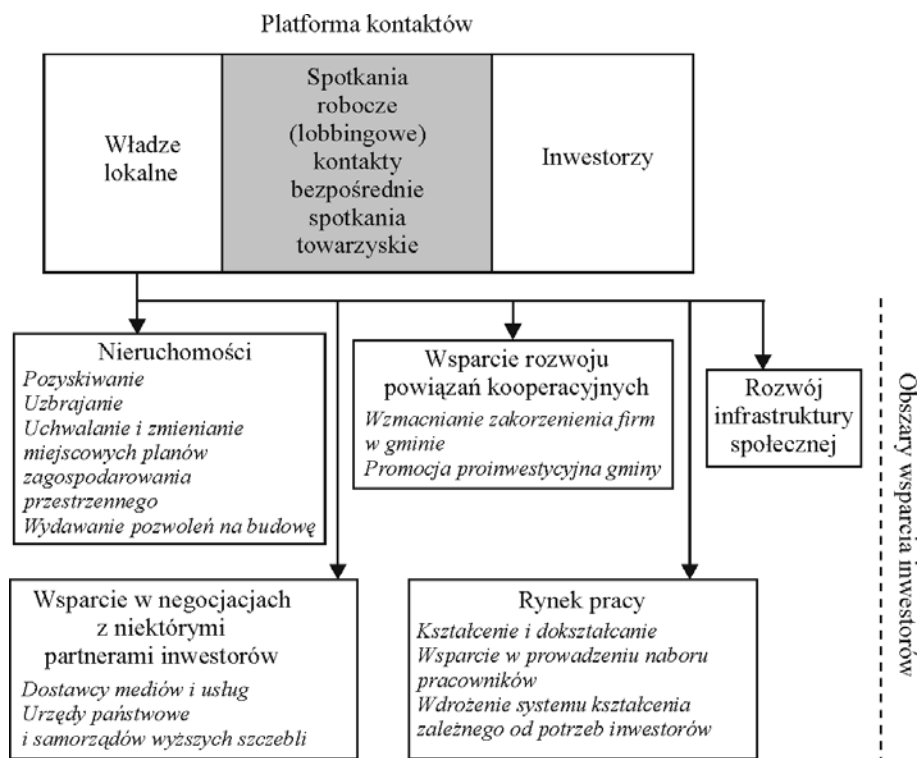
- zwiększa prawdopodobieństwo rozbudowy istniejącego zakładu,
- zmniejsza prawdopodobieństwo relokacji,
- zwiększa zadowolenie inwestora z wyboru danej lokalizacji, co ułatwia pozyskanie kolejnych firm.

Wyjaśnieniem braku wcześniejszych badań na temat znaczenia opieki poinwestycyjnej w zakorzenieniu firm okazuje się niedostatek wiarygodnej metody pomiaru. Postawa władz lokalnych w stosunku do istniejących firm – zdaniem badanych przedstawicieli inwestorów samorządów i instytucji wspierających – ma pewne znaczenie, ale jest ono najczęściej niewielkie i niemożliwe do wyróżnienia wśród innych czynników wpływających na zakorzenienie. Przedstawiciele tych instytucji częściej podkreślali natomiast, że polityka poinwestycyjna jest ważnym elementem kreowania wizerunku gminy w procesie pozyskiwania nowych inwestorów. Aktualizując zakres działań poinwestycyjnych badanych gmin, opracowano możliwie kompletny schemat opieki poinwestycyjnej (rys. 1).

Okazuje się, że umiejętna obsługa poinwestycyjna wpływa bardzo często z doświadczeń związanych z pozyskiwaniem inwestycji. Wiedza i doświadczenie, zdobyte przez samorząd lokalny podczas negocjacji i monitorowania inwestycji, mogą, chociaż nie muszą, stać się podstawą wartościowej polityki poinwestycyjnej. Gminy, na których terenie działają firmy powstałe przed odrodzeniem się samorządu w 1990 roku, znacznie słabiej rozwijają politykę poinwestycyjną, mimo że starsze, często sprywatyzowane firmy także mogą oczekiwać różnego rodzaju pomocy. To jednak zależy od nastawienia władz lokalnych, które – jak wynika z badań<sup>8</sup> – w większości charakteryzują się postawą bierną wobec rozwoju gospodarczego w swojej gminie. Jeżeli jednak lokalni przywódcy prowa-

<sup>8</sup> Por. B. Domański, W. Jarczewski (red.), *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2006, s. 99.

dzą aktywną politykę **proinwestycyjną**, to nie lekceważą także polityki **poinwestycyjnej**, gdyż dostrzegają między nimi silne sprzężenie zwrotne.



Rys. 1. Schemat opieki poinwestycyjnej

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

- Błuszkowski J., Garlicki J., *Opinia inwestorów zagranicznych o społecznych warunkach działalności w Polsce*, PAIZ/INDICATOR, Warszawa 2000.
- Domański B., Gwosdz K. (red.), *Dziesięć lat doświadczeń pierwszej polskiej specjalnej strefy ekonomicznej. Mielec 1995–2005*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków 2005.
- Domański B., Jarczewski W. (red.), *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2006.
- Domański B., Jarczewski W., Gwosdz K., Huculak M., Micek G., Janas K., *Inwestycje zagraniczne w województwie małopolskim do końca 2005 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2006.
- Formy utrzymywania kontaktów z inwestorami po zakończeniu inwestycji – inwestycje ustawiczne*, PAIZ, Warszawa 1997.



- Kłosowski W., Warda J., *Wyspy szans. Jak budować strategię rozwoju lokalnego?*, Warda & Kłosowski Consulting, Bielsko-Biała 2001.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D., *Marketing Places Europe*, Pearson Education Ltd., London 1999.
- Loewendahl H., *A Framework for FDI Promotion*, „Transnational Corporation” 2001, nr 10, s. 1–42.
- Wells L., Wint A., *Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, FIAS, Washington 2000.

