

„Strategia promocji
inwestycyjnej
Lubelskiego Obszaru
Metropolitalnego”

Strategia promocji LOM na lata 2009 - 2015

Autor: Mieczysław Bąk

Marzec 2009r.

Zawartość:

STRESZCZENIE.....	3
I. WSTĘP.....	6
II. MISJA I STRATEGICZNE CELE ROZWOJU LOM.....	7
III. PERSPEKTYWY NAPŁYWU BIZ DO POLSKI W LATACH 2009 – 2015.....	8
IV. ANALIZA UWARUNKOWAŃ I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU LOM.....	11
V. UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE ROZWOJU LOM	15
VI. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE ROZWOJU LOM.....	19
VII. PODSTAWOWE PROBLEMY MOGĄCE MIEĆ NEGATYWNY WPŁYW NA FUNKCJONOWANIE I ROZWÓJ LOM.....	22
VIII. STRATEGICZNE SEKTORY ROZWOJOWE LOM („sektory wysokiej szansy”)...	23
IX. METODOLOGIA PRAC NAD STRATEGIĄ PROMOCJI INWESTYCYJNEJ LOM, WYBÓR STRATEGII OPTYMALNEJ.....	33
X. STRATEGICZNE CELE DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH, ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PLANOWANYCH DZIAŁAŃ.....	388
XI. WIELOLETNI PROGRAM PROMOCJI INWESTYCYJNEJ LOM	40
XII. WDROŻENIE I MONITORING REALIZACJI „STRATEGII PROMOCJI INWESTYCYJNEJ LUBELSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO”.....	68
XIII. EWALUACJA PROJEKTU.....	71
XIV. TRWAŁOŚĆ PROJEKTU.....	766
XV. PODSUMOWANIE.....	76
XVI. ZAŁĄCZNIKI.....	80
XVII. LITERATURA	81



STRESZCZENIE

Zapotrzebowanie na bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)¹ znacząco przewyższa ich podaż. Stwarza to zjawisko ostrej walki konkurencyjnej o pozyskanie inwestora zagranicznego. Jest to konkurencja pomiędzy różnymi krajami a także regionami, a w ich ramach pomiędzy mniejszymi jednostkami organizacyjnymi. Jak wykazują doświadczenia Polski i innych krajów, bezpośrednie inwestycje zagraniczne są bardzo korzystne dla regionów, w których są lokowane. Są to nie tylko korzyści krótkoterminowe, jak np. rozwiązanie problemu bezrobocia, ale przede wszystkim długoterminowe, takie jak: wprowadzenie nowych urządzeń i technologii, rozwój nowych gałęzi przemysłu, wzrost eksportu, tworzenie nowych rynków zbytu dla lokalnych poddostawców, rozwój kwalifikacji miejscowego rynku pracy itp.

Biorąc pod uwagę aktualną i prognozowaną sytuację na rynkach światowych większość ekspertów jako źródła napływu BIZ w latach 2009 - 2015 wskazuje Chiny, Indie, kraje arabskie i skandynawskie oraz Japonię, gdzie mimo recesji znajdują się ogromne zasoby finansowe i surowce energetyczne. Wielu analityków wskazuje również na USA, które jako pierwsze powinny wyjść z fazy ostrego kryzysu. Inwestorzy amerykańscy będą mieli znacznie łatwiejszy dostęp do stosunkowo taniego kredytu niż inwestorzy europejscy i inwestorzy z tzw. *emerging markets*². Kryzys, podobnie jak to miało miejsce w poprzednich okresach dekonjunktury, spowoduje konieczność poszukiwania nowych sektorów wysokiej szansy. Firmy szukając możliwości obniżki kosztów skierują swoją uwagę głównie na rynki wschodzące i azjatyckie, gdzie są relatywnie niskie koszty pracy i wysokie kwalifikacje pracowników. Stwarza to szansę dynamicznego rozwoju dla sektora BPO (*Business Process Outsourcing*³). Korzystanie z usług BPO pozwala obniżyć koszty pracy a jednocześnie korzystać z potencjału ludzkiego znajdującego się w danym państwie. Niższe koszty operacyjne nie są jednak jedynym czynnikiem motywującym firmy do projektów typu BPO. Potencjał ludzki, tzw. „*HR pool*” – dostępność oraz jakość wysoko wykwalifikowanej kadry staje się priorytetowym czynnikiem w wyborze lokalizacji inwestycyjnej.

¹ Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne (BIZ), z angielskiego *Foreign Direct Investment* (FDI)

² Ang. *Emerging markets*: rynki wschodzące

³ Ang. *Business Process Outsourcing*: międzynarodowe centra usług z zakresu księgowości i finansów, usług typu IT oraz prac badawczo - rozwojowych



Z przeprowadzonych badań i analiz wynika, że Lubelski Obszar Metropolitalny (LOM) ze względu na swój potencjał inwestycyjny i intelektualny ma szansę wykreowania wizerunku skutecznie konkurującego z innymi subregionami i ośrodkami miejskimi porównywalnej wielkości. Ważnym atutem LOM są koszty pracy, które jak wynika z analiz są niższe od średniej krajowej i w jeszcze większym stopniu unijnej. Jest to przewaga, którą należy skrupulatnie wykorzystywać. Należy jednak pamiętać, że wzrost płac w długim okresie jest nieunikniony oraz, że jeszcze większą przewagę w tym zakresie posiadają kraje tzw. drugiej fali rozszerzenia, czyli Bułgaria i Rumunia, a także Ukraina czy Rosja. Mankamentem tego rodzaju konkurencyjności jest małe jej znaczenie dla inwestorów z sektorów wysokich technologii, dla produkcji kapitało- i wiedzo-chłonnej. Dla nowoczesnych rodzajów działalności nieporównywalnie większe znaczenie ma jakość otoczenia biznesu oraz dostęp do wiedzy, rozumianej zarówno jako kwalifikacje pracowników jak i zaplecze naukowo badawcze. Sektory najwyższej szansy, które uznano jako wspólne dla całego regionu, zostały włączone do promocji inwestycyjnej LOM. Dokument strategii promocji LOM nie tylko określa i uzasadnia wybór rynków dla promocji potencjału inwestycyjnego, wskazuje również możliwości wykorzystania efektu synergii.

Strategia promocji Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego powinna być postrzegana jako:

- Propozycja działań na rzecz budowania pozytywnego wizerunku LOM jako miejsca przyjaznego inwestorom;
- Źródło niezbędnych informacji o skutecznych sposobach komunikowania się LOM ze środowiskiem zewnętrznym i wewnętrznym;
- Źródło pomysłów i inspiracji do tworzenia projektów służących popularyzowaniu informacji o potencjale inwestycyjnym i intelektualnym LOM;
- Zbiór głównych kierunków działań służących tworzeniu wyróżnialnej marki „LOM”;
- Źródło inspiracji do podejmowania skutecznych działań wpływających na decyzje grup docelowych;
- Sugestie w zakresie dostosowywania głównych kierunków rozwoju LOM do wymogów i oczekiwań potencjalnych inwestorów, adresatów przekazu promocyjnego.

Strategia promocji potencjału inwestycyjnego i intelektualnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego nie odnosi się w sposób wyodrębniony do zagadnienia promocji poszczególnych gmin, lecz uwzględnia kwestię możliwych interakcji transgranicznych LOM



jako całości, pozycjonuje promowany obszar w kontekście rywalizacji na rynku krajowym, europejskim i globalnym. Uwzględnia aktualną i prognozowaną sytuację gospodarczą na rynkach międzynarodowych i jej wpływ na dynamikę napływu BIZ do Polski. Określa strategiczne cele promocyjne, sposoby ich realizacji oraz narzędzia, jakimi należy się posłużyć, aby LOM stał się marką i postrzegany był zgodnie z przyjętą misją. Zalecane jest przyjęcie wariantu „*umiarkowanie optymistycznego*” zakładającego realizację rozbudowanej wersji strategii promocji inwestycyjnej LOM. Za przyjęciem tego rozwiązania przemawia fakt, że zdecydowana większość planowanych działań i projektów finansowana będzie ze środków UE lub budżetu państwa. Tylko niewielka część planowanych projektów zakłada finansowanie przez JST wchodzące w skład LOM, co może mieć duże znaczenie w okresie ograniczonych wpływów do budżetu z powodu pogłębiającego się kryzysu.

Działalność promocyjna Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego w ujęciu strategicznym będzie oparta o:

- Długookresową wizję rozwoju gospodarczego LOM uwzględniającą uwarunkowania systemu społeczno-gospodarczego w perspektywie lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej;
- Komplementarność przyjętych przez LOM planów wzmocnienia dynamiki gospodarczej poprzez przyciągnięcie inwestycji zewnętrznych ze strategiami rozwoju gmin, miast, powiatów i regionu;
- Wprowadzanie działań wdrożeniowych w oparciu o najnowsze osiągnięcia nauki o komunikowaniu, ze szczególnym uwzględnieniem marketingu terytorialnego, *brandingu*⁴ interregionalnego i międzynarodowego oraz *public relations*;
- Twórczy proces wyboru celów promocji;
- Aktywne dostosowywanie się potencjału i struktur organizacyjnych LOM do oczekiwań potencjalnych inwestorów oraz zmian zachodzących w otoczeniu krajowym i międzynarodowym.

Pozytywny wynik ewaluacji procesów implementacji strategii promocji inwestycyjnej LOM zależeć będzie przede wszystkim od aktywności podmiotów realizujących działania

⁴ Ang. *branding*: budowanie świadomości marki, kreowanie wizerunku



promocyjne, konsekwencji w osiągnięciu celów, sprawnej realizacji projektów oraz kreatywności i przedsiębiorczości samorządów.

I. WSTĘP

Perspektywy napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski to temat jak najbardziej aktualny i jednocześnie bardzo trudny, zwłaszcza w dobie światowego kryzysu gospodarczego. Zajmują się nim politycy, animatorzy życia gospodarczego i dziennikarze. W ostatnich latach we wszystkich regionach i kilku miastach powstały Centra Obsługi Inwestora, utworzono podstrefy Specjalnych Stref Ekonomicznych. W urzędach marszałkowskich, powiatach, miastach i gminach powołano zespoły zajmujące się promocją oraz pozyskiwaniem i obsługą inwestorów. Realizowane są ogólnopolskie i regionalne programy szkoleniowe, rankingi, konkursy związane bezpośrednio z promocją potencjału inwestycyjnego. Do najbardziej znanych i cenionych zaliczyć należy konkursy, „Grunt na Medal”, „Gmina Fair Play”, „Certyfikowana Lokalizacja Inwestycji”, program szkoleniowy „Samorządowa Akademia Promocji”, „Partner COP” oraz rozbudowane programy szkoleniowo warsztatowe „Gmina Przyjazna Inwestorowi”, „Gmina Atrakcyjna dla Inwestora”.

Działania promocyjne mające na celu zainteresowanie potencjalnych inwestorów ofertą są na coraz wyższym poziomie. Widoczny jest jednak brak wieloletniego planowania i koordynacji działań, dostosowania ofert do oczekiwań potencjalnych inwestorów. Bardzo rzadkim zjawiskiem są próby opracowania wieloletnich planów promocji inwestycyjnej regionów, powiatów lub grupy gmin. Na tym tle ze wszech miar pozytywnym i nowatorskim wydarzeniem na polskiej scenie gospodarczej jest realizacja projektu „**Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom**”.

„Strategia promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego” powstała na zlecenie Urzędu Miasta Lublin realizującego projekt „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom” w ramach działania 2.4 B Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013. Do opracowania strategii promocji wykorzystano informacje i wnioski zawarte w „Analizie potencjału inwestycyjnego LOM”⁵,

⁵ Vide Załącznik Nr 1 - skrócona wersja „Analizy potencjału inwestycyjnego LOM”



„Analizie potencjału intelektualnego LOM”⁶, raportach organizacji międzynarodowych oraz instytucji finansowych. Wyniki analiz oraz strategia promocji inwestycyjnej stanowią będą podstawę do działań z zakresu promocji wizerunkowej i bezpośredniej LOM.

Po zatwierdzeniu strategii promocji rozpocznie się proces realizacji wieloletniej kampanii wizerunkowej i marketingu bezpośredniego. Należy podkreślić, że strategia promocji potencjału inwestycyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego nie odnosi się w sposób wyodrębniony do zagadnienia promocji poszczególnych gmin, lecz uwzględnia kwestię możliwych interakcji transgranicznych LOM jako całości, pozycjonuje promowany obszar w kontekście rywalizacji na rynku krajowym, europejskim i globalnym. Uwzględnia aktualną i prognozowaną sytuację gospodarczą na rynkach międzynarodowych i jej wpływ na dynamikę napływu BIZ do Polski.

II. MISJA I STRATEGICZNE CELE ROZWOJU LOM

„Strategia promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego” określa strategiczne cele promocyjne, sposoby ich realizacji oraz narzędzia jakimi należy się posłużyć, aby LOM stał się marką i postrzegany był zgodnie z przyjętą misją. Strategia promocji LOM jest również jednym z istotnych elementów strategii rozwoju regionu i miasta Lublin, wpisuje się w misję, jaką jest umocnienie metropolitalnych funkcji Lublina jako

„ konkurencyjnej europejskiej metropolii, przyjaznej dla mieszkańców i przyjezdnych, bogatej w historię i korzenie; miasta dobrej komunikacji i atrakcyjnych miejsc pracy, z nowoczesną, dynamiczną gospodarką, cieszącą się zaufaniem inwestorów...”.

Misja Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego:

„Stwarzanie warunków dla rozwoju funkcji metropolitalnych; infrastruktury społecznej, gospodarczej i technicznej dla stworzenia wizerunku miejsca przyjaznego inwestorom, turystom i mieszkańcom”.

Wizja Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego:

⁶ Vide Załącznik Nr 2 – skrócona wersja „Analizy potencjału intelektualnego LOM”



„W roku 2015 Lubelski Obszar Metropolitalny postrzegany będzie przez przedsiębiorców krajowych i zagranicznych jako subregion przyjazny inwestorom, silny ośrodek naukowo badawczy, centrum innowacyjności”.

W strategii zaproponowano najbardziej efektywne narzędzia promocji miejsca inwestycji z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych sektorów oraz wskazano korelacje sektor – rynek, w celu dopowiedzi na pytanie, jakie sektory powinny być promowane i na jakich rynkach zagranicznych. Strategia promocji potencjału inwestycyjnego LOM zostanie wykorzystana do realizacji działań z zakresu promocji bezpośredniej oraz promocji wizerunkowej.

Do celów strategicznych LOM na lata 2009 – 2015 zaliczyć należy;

1. Zwiększenie ilości BIZ i rozwój współpracy ośrodków naukowo badawczych z biznesem;
2. Zbudowanie rozpoznawalnej marki "Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego”;
3. Wytworzenie silnego poczucia tożsamości oraz identyfikacji władz samorządowych i mieszkańców z misją i wizją Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego.

Promocja potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM realizowana będzie w oparciu o zasady systemu komunikacji marketingowej, obejmującego spójny i skoordynowany działań z zakresu marketingu terytorialnego.

III. PERSPEKTYWY NAPŁYWU BIZ DO POLSKI W LATACH 2009 – 2015

W ostatnich dziesięcioleciach XX wieku na rynkach międzynarodowych obserwowaliśmy dynamiczny wzrost internalizacji i umiędzynarodawiania przedsiębiorstw. Zachodzące w otoczeniu międzynarodowym przemiany polityczne, gospodarcze, społeczno kulturowe, technologiczne, komunikacyjne tworzyły nowe szanse, ale także wyzwania konkurencyjne dla przedsiębiorstw. Globalizacja handlu międzynarodowego, oraz różnicowanie się strategii wchodzenia firm na rynki zagraniczne przejawiały się nie tylko powstawaniem zróżnicowanych form eksportu, ale również złożonych więzi kooperacyjnych i kapitałowych. Tendencjom tym towarzyszył rozwój marketingu potencjału inwestycyjnego,



który przyjął formę marketingu o zasięgu międzynarodowym. Marketing międzynarodowy⁷ to pojęcie obejmujące wszystkie działania marketingowe, realizowane w ramach aktywności gospodarczej ponad politycznymi granicami własnego kraju, a zatem nie tylko eksportu, lecz także takich form umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, jak tworzenie własnych oddziałów (handlowych, produkcyjnych, usługowych) za granicą lub zawieranie umów z partnerami zagranicznymi, jak *franchising*⁸ czy *joint ventures*.

Od połowy roku 2008 gospodarka światowa zaczęła odczuwać skutki kryzysu finansowego zapoczątkowanego w USA. Załamanie się systemu finansowego przełożyło się na kryzys gospodarczy będący konsekwencją braku pieniędzy na finansowanie nie tylko nowych inwestycji, ale również bieżącej działalności przedsiębiorstw. Skutki kryzysu dotarły do Europy z pewnym opóźnieniem, tym niemniej kraje takie jak Polska nie mają szans na ich uniknięcie. Prognozy rozwoju gospodarczego, a tym samym dynamiki przepływów BIZ, w skali globalnej są pesymistyczne.

Na tym tle perspektywy rozwoju Polski na rok 2009 określane są, zarówno przez ekspertów zagranicznych jak i rząd RP, jako umiarkowanie optymistyczne. Prezentowany przez premiera Donalda Tuska w dniu 27 stycznia b.r. scenariusz rozwoju gospodarczego Polski na rok bieżący zakłada wzrost gospodarczy na poziomie 2,5% (wariant optymistyczny) lub 1,7% (wariant pesymistyczny,)⁹. Aby ograniczyć wpływ recesji na gospodarkę rząd przygotował między innymi projekt ustawy dot. wzrostu poziomu ulg inwestycyjnych dla MŚP z 50.000€ do 100.000€. Przyjął również „Koncepcję rozwoju stref ekonomicznych”, co powinno umożliwić efektywne zagospodarowanie w skali kraju ponad 8.000 hektarów gruntów, które przeznaczone będą między innymi na budowę parków przemysłowych i technologicznych, inwestycje w nowe technologie itp.

Istotnymi czynnikami, które mają za zadanie wzmocnić konkurencyjność Polski są Fundusze Strukturalne Unii Europejskiej, których intensywne wykorzystanie z pewnością przyczyni się do podniesienia poziomu atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych regionów. Poprawie warunków prowadzenia działalności gospodarczej sprzyjać będzie inicjatywa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego zmierzająca do wprowadzenia zasady

⁷ *Promocja gminy miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, red. M. Bąk, TWIGGER, Warszawa 2006

⁸ Ang. *franchising*: system sprzedaży towarów, usług, technologii

⁹ Wg czarnego scenariusza opublikowanego w dniu 05.02.2009r. przez Fitch Ratings realny wzrost gospodarczy w Polsce w 2009r. osłabi się do poziomu 1,2% PKB.



prefinansowania dla firm korzystających ze środków pomocowych UE, co ma ogromne znaczenie w sytuacji drastycznego zaostrzania kryteriów udzielania kredytów.

Biorąc pod uwagę aktualną i prognozowaną sytuację na rynkach światowych znakomita większość ekspertów wskazuje jako źródła napływu BIZ w latach 2009 - 2015 Chiny, Indie, kraje arabskie i skandynawskie oraz Japonię, gdzie mimo recesji znajdują się ogromne zasoby finansowe i surowce energetyczne. Wielu analityków wskazuje również na USA, które jako pierwsze powinny wyjść z fazy ostrego kryzysu. Inwestorzy amerykańscy będą mieli znacznie łatwiejszy dostęp do stosunkowo taniego kredytu niż inwestorzy europejscy i inwestorzy z tzw. *emerging markets*. Przewidywane osłabienie symbiozy Chiny – USA prawdopodobnie przyczyni się do wzrostu napięć politycznych w Chinach, a tym samym zwiększy ryzyko inwestowania w tym kraju. Inwestorzy amerykańscy będą więc zmuszeni do szukania nowych lokalizacji dla BIZ. Oczywistym jest, że głównymi kierunkami zainteresowań będą dla nich takie kraje jak Indie i Brazylia, które są bardziej odporne na skutki światowego kryzysu. Nie znaczy to jednak, że kraje takie jak Polska nie mają szans na przyciągnięcie liczącej się grupy inwestorów amerykańskich. Warunkiem sukcesu jest stworzenie oferty „szytej na miarę” oczekiwań amerykańskiego biznesu.

Głównymi inwestorami w skali globalnej powinny być korporacje, które najszybciej opanują skutki kryzysu. Niskie ceny nabycia przedsiębiorstw dotkniętych recesją będą stwarzały dogodne warunki do inwestycji typu *acquisition*¹⁰. Ponadto stała tendencja do obniżania stóp procentowych zmusi posiadaczy pieniędzy do lokowania ich poza systemem bankowym, czyli inwestowania. Kryzys, podobnie jak to miało miejsce w poprzednich okresach dekonjunktury, spowoduje konieczność poszukiwania nowych sektorów wysokiej szansy.

Firmy szukając możliwości obniżki kosztów skierują swoją uwagę głównie na rynki wschodzące i azjatyckie, gdzie są relatywnie niskie koszty pracy i wysokie kwalifikacje pracowników. Stwarza to szansę rozwoju dla sektora BPO (*Business Process Outsourcing*). Korzystanie z usług BPO pozwala obniżyć koszty pracy a jednocześnie korzystać z potencjału ludzkiego znajdującego się w danym państwie. Niższe koszty operacyjne nie są jednak jedynym czynnikiem motywującym firmy do projektów typu BPO. Potencjał ludzki, tzw. „*HR pool*” – dostępność oraz jakość wysoko wykwalifikowanej kadry staje się priorytetowym

¹⁰ Ang. *Acquisition* : „wykup”, „nabycie”



czynnikiem w wyborze lokalizacji inwestycyjnej. W Polsce sektor BPO zaczął się rozwijać ok. siedem lat temu, głównie w formie międzynarodowych centrów usług z zakresu księgowości i finansów, usług typu IT jak również prac badawczo - rozwojowych. Głównymi atutami Polski w przyciąganiu tego typu projektów są dobrze wykształceni pracownicy, potencjał naukowy wyższych uczelni, znajomość języków obcych oraz relatywnie niskie ryzyko inwestycyjne.

IV. ANALIZA UWARUNKOWAŃ I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU LUBELSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO

Korzyści z udziału przedsiębiorstw w lokowaniu nowych inwestycji na rynkach zagranicznych wynikają z dwóch grup przyczyn traktowanych jako bodźce wyjściowe:

- Obecnych oraz przewidywanych różnic w uwarunkowaniach działania firmy w kraju macierzystym i poza jego granicami; ta grupa czynników obejmuje przede wszystkim motywy rynkowe;
- Możliwości osiągnięcia korzyści przy równoczesnej aktywności na rynku macierzystym i rynkach zagranicznych, przy czym korzyści te mogą dotyczyć zarówno produkcji, jak i marketingu oraz zaopatrzenia (motywy kosztowe).

Z kolei korzyści JST¹¹ z udziału w przyjmowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych wynikają z następujących przesłanek:

- Napływ nowych technologii i unowocześnianie przemysłu;
- Tworzenie nowych miejsc pracy, zarówno w nowo uruchomionych przedsiębiorstwach jak i w ich otoczeniu;
- Wpływy do budżetu z różnego rodzaju podatków.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera konkurencyjność państw i regionów w zakresie tworzenia warunków dla przedsiębiorstw szukających nowych lokalizacji. Skuteczna strategia marketingowa ma więc kluczowe znaczenie dla osiągnięcia i utrzymania konkurencyjności w skali międzynarodowej.

¹¹ Jednostka samorządu terytorialnego (JST)



Zarządzanie rozwojem gospodarczym jednostek samorządu terytorialnego wymaga strategicznego ujęcia. Przedsięwzięcia mieszczące się w jego zakresie przedmiotowym przybierają zarówno postać działań bezpośrednich, jak i pośrednich. Należy podkreślić, że skuteczność działań bezpośrednich na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego jest bardzo silnie skorelowana z ogólnym poziomem sprawności zarządzania w innych obszarach ustawowej aktywności samorządu terytorialnego. Każda JST powinna posiadać plan działania określający sposób wdrażania różnego typu inicjatyw, których cel i kierunek wytycza plan strategiczny. Szczególną wartość mają inicjatywy podejmowane w ramach porozumień partnerskich i innych form współpracy, w tym także z udziałem organizacji publicznych i prywatnych.

Strategia promocji potencjału inwestycyjnego powinna być jednym z najważniejszych dokumentów przygotowywanych przez samorządy terytorialne, określającym cele i priorytety oraz narzędzia i środki umożliwiające realizację polityki rozwoju gospodarczego. Istotnym jej elementem powinna być aktywna polityka samorządów w stosunku do kapitału zagranicznego, która winna obejmować zarówno nasiloną akcję przyciągania tego kapitału, zwłaszcza w formie inwestycji bezpośrednich, jak też pozyskiwanie inwestycji w sektorach ważnych dla unowocześnienia struktury gospodarczej regionu i kraju.

Rozwój gospodarczy jest w dużym stopniu uzależniony od aktywności mieszkańców. To właśnie na szczeblu lokalnym rozwiązuje się najważniejsze problemy, uwydatnia się wzajemna relacja pomiędzy przedsiębiorcami i społecznościami lokalnymi, w których one funkcjonują. Lepsze „ustawienie” relacji pomiędzy tymi podmiotami owocuje sukcesami zarówno sfery biznesu jak i związanej z nią społeczności lokalnej. Jedną z metod harmonizacji biznesu i społeczności lokalnej jest tworzenie korzystnego przyjaznego klimatu dla przedsiębiorczości i inwestowania. Praktycznym tego wyrazem jest prowadzenie przez jednostki samorządu terytorialnego wspólnej promocji gospodarczej gmin, a szczególności promocji miejsca inwestycji. Promocja terenów inwestycyjnych przez związki gmin jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi wspierania rozwoju gospodarczego, budowy dobrobytu społeczności lokalnej. Rezultatem napływu BIZ jest powstanie nowych strumieni produkcji, usług, wzrost dochodów ludności oraz co najważniejsze - nowych miejsc pracy. Uzyskanie tych rezultatów nie jest, jak pokazuje praktyka, łatwe. Wymaga wiele cierpliwości, pracy i systematyczności działania.



Skuteczna promocja potencjału inwestycyjnego, rozumiana jako przyciąganie inwestorów, wymaga dobrego zrozumienia motywów inwestowania. Zrozumienie motywów inwestowania ma w promocji miejsca inwestycji znaczenie kluczowe. Pozwala na wytypowanie grup potencjalnych inwestorów oraz konkretnych firm, które będą przypuszczalnie wkrótce inwestować. Należy podkreślić, że promocja potencjału inwestycyjnego i intelektualnego nie może posługiwać się typowymi technikami promocji produktów lub usług, ponieważ jest bardzo specyficzną działalnością.

Warto również pamiętać, że zapotrzebowanie na BIZ znacząco przewyższa ich podaż. Stwarza to zjawisko ostrej walki konkurencyjnej o pozyskanie inwestora zagranicznego. Jest to konkurencja pomiędzy różnymi krajami a także regionami, a w ich ramach pomiędzy mniejszymi jednostkami organizacyjnymi (np. powiatami, gminami). Jak wskazują doświadczenia Polski i innych krajów, bezpośrednie inwestycje zagraniczne są bardzo korzystne dla regionów, w których są one lokowane. Są to nie tylko korzyści krótkoterminowe, jak np. rozwiązanie problemu bezrobocia w skali lokalnej, ale przede wszystkim długoterminowe, takie jak: wprowadzenie nowych urządzeń i technologii oraz metod zarządzania, rozwój nowych gałęzi przemysłu, wzrost eksportu, tworzenie nowych rynków zbytu dla lokalnych poddostawców, rozwój kwalifikacji miejscowego rynku pracy itp.

Dynamika przeobrażeń międzynarodowych, a także zmiany zachodzące na rynkach będących tradycyjnymi „eksporterami” i „biorcami” bezpośrednich inwestycji zagranicznych jednoznacznie wskazują na potrzebę zerwania ze sposobem dotychczasowego podejścia do promocji miejsca inwestycji. Globalny kryzys ekonomiczny i finansowy wymusza zmianę planowania strategii promocji. Aby sprostać rosnącej konkurencji na rynku inwestycji niezbędne jest profesjonalne podejście do zagadnienia pozyskiwania inwestorów zagranicznych i krajowych. Udoskonalenia wymagają techniki i narzędzia promocji gmin, powiatów i regionów. Marketing na poziomie Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego oznacza coś więcej niż sporządzenie dobrego programu promocji i bazy ofert inwestycyjnych. Osoby odpowiedzialne za wdrożenie strategii promocji muszą konsekwentnie realizować plan systematycznego komunikowania się z obecnymi i potencjalnymi inwestorami, mieszkańcami LOM, władzami regionalnymi i państwowymi, gośćmi zagranicznymi itp. Działania promocyjne nie mogą mieć ogólnikowego charakteru. Muszą być nakierowane na określonego adresata, uwzględniać jego aktualne oczekiwania i potrzeby. Priorytetem działań



promocyjnych powinno być z jednej strony osiągnięcie celu, jakim jest zapewnienie inwestycji, z drugiej zaś zaspokojenie oczekiwań potencjalnego inwestora.

Z przeprowadzonych na przełomie 2008/2009r. analiz wynika, że gminy wchodzące w skład LOM najczęściej podejmowały działania promocyjne w odpowiedzi na bieżące zapotrzebowania, rzadko wykorzystywano nowoczesne narzędzia promocji, atrakcyjne pod względem treści i formy przekazu. Bez strategii promocji i spójnych działań promocyjnych trudno sobie wyobrazić efektywne wykorzystanie szeregu atutów, jakimi LOM bez wątpienia dysponuje. Bez strategii działań promocyjnych adresowanych do konkretnych odbiorców działań będzie trudno rywalizować z innymi, podobnymi pod względem potencjału ośrodkami.

Z przeprowadzonych badań i analiz wynika również, że LOM ze względu na swój potencjał inwestycyjny i intelektualny ma szansę wykreowania wizerunku skutecznie konkurującego z innymi subregionami i ośrodkami miejskimi porównywalnej wielkości. Głównym celem analizy potencjału gospodarczego, obejmującej potencjał inwestycyjny i intelektualny oraz opracowanie strategii promocji, było określenie rzeczywistej i potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej LOM¹², identyfikacja sektorów najwyższej szansy w zakresie przyciągania BIZ i na tej podstawie wyznaczenie priorytetowych krajów pochodzenia potencjalnych inwestorów.

Przeprowadzone analizy oraz szerokie wykorzystanie opracowań i raportów przygotowanych przez międzynarodowe organizacje gospodarcze i instytucje finansowe pozwoliło na wskazanie sektorów oraz produktów, które powinny być promowane w ramach promocji bezpośredniej. Sektory najwyższej szansy, które uznano jako wspólne dla całego regionu, zostały włączone do promocji inwestycyjnej LOM. Dokument strategii promocji LOM nie tylko określa i uzasadnia wybór rynków dla promocji potencjału inwestycyjnego, wskazuje również możliwości wykorzystania efektu synergii.

Strategia promocji inwestycyjnej stanowi jedno z narzędzi strategii rozwoju, umożliwiające wykreowanie pozytywnego wizerunku LOM w środowisku zewnętrznym (co ma spowodować napływ kapitału i inwestycji) i środowisku wewnętrznym (co ma spowodować podniesienie poziomu integracji społecznej).

Strategia promocji Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego powinna być postrzegana jako:

¹² Vide Załącznik Nr 3 „Syntetyczny wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej powiatów LOM”



- Propozycja działań na rzecz budowania pozytywnego wizerunku LOM jako miejsca przyjaznego inwestorom;
- Źródło niezbędnych informacji o skutecznych sposobach komunikowania się LOM ze środowiskiem zewnętrznym i wewnętrznym;
- Źródło pomysłów i inspiracji do tworzenia projektów służących popularyzowaniu informacji o potencjale inwestycyjnym i intelektualnym LOM;
- Zbiór głównych kierunków działań służących tworzeniu wyróżnialnej marki „LOM”;
- Źródło inspiracji do podejmowania skutecznych działań wpływających na decyzje grup docelowych;
- Sugestie w zakresie dostosowywania głównych kierunków rozwoju LOM do wymogów i oczekiwań potencjalnych inwestorów, adresatów przekazu promocyjnego.

Aby na poziomie LOM komunikować się z adresatami przekazu promocyjnego w sposób efektywny, koniecznym będzie korzystanie z usług agencji reklamowych, specjalistów ds. marketingu terytorialnego, agencji *public relations* czy specjalistów ds. obsługi inwestora i promocji miejsca inwestycji.

Pozytywny wynik ewaluacji procesów implementacji strategii promocji inwestycyjnej LOM zależy przede wszystkim od aktywności podmiotów realizujących działania promocyjne, konsekwencji w osiąganiu celów, realizacji projektów oraz kreatywności i przedsiębiorczości samorządów.

V. UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE ROZWOJU LUBELSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO W LATACH 2009 - 2015

W okresie zwanym „trzecią falą globalizacji”, który rozpoczął się w latach osiemdziesiątych XX wieku wyłoniły się nowe potęgi ekonomiczne współczesnego świata. W krajach wysoko rozwiniętych nastąpił upadek tradycyjnych gałęzi przemysłu, które przeniosły produkcję do krajów rozwijających się. Do połowy roku 2007 inwestorzy nie mieli kłopotów z pozyskaniem kapitału i był on relatywnie tani. W rezultacie obserwowaliśmy



dynamiczny wzrost wartości BIZ¹³ w skali globalnej (z wyjątkiem spowolnienia/spadku w latach 2001 – 2003).

Nowym zjawiskiem w skali globalnej stała się ścisła współpraca gospodarcza USA z gospodarkami wschodnioazjatyckimi, zwłaszcza Chinami. Warto zaznaczyć, że Chiny są największym wierzycielem rządu amerykańskiego (posiadają obligacje rządu USA o wartości ponad 653 mld dolarów). Kredytowanie przez Chiny wydatków konsumpcyjnych przeciętnego obywatela Stanów Zjednoczonych stało się faktem, który w konsekwencji doprowadził do napływu amerykańskich inwestycji do Chin i otwarcia ogromnego rynku amerykańskiego dla chińskich towarów.

Rok 2008 stał się symbolem początku końca okresu „trzeciej fali globalizacji”, w roku 2009 świat wkroczył „oficjalnie” w fazę recesji. Komisja Europejska w dniu 19.01. 2009r. ogłosiła prognozę gospodarczą dla Unii Europejskiej na 2009r. Wg KE w roku 2008 spadek rozwoju gospodarczego odnotowało pięć krajów, w roku 2009 będzie ich 18. W roku 2009 Niemcy odnotują spadek PKB o 2,3 %, Wielka Brytania 2,8 %, Hiszpania 2%, Holandia 2%, Francja 1,8 %, Włochy 2 %, natomiast Estonia 4,7% i Irlandia aż o 5%. Na tym tle prognozy dla Polski można uznać za optymistyczne. Na rok 2009 Komisja Europejska i Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju¹⁴ prognozują dla naszego kraju 1,5% - 2% wzrost PKB (drugi największy wzrost PKB wśród krajów członkowskich UE po Słowacji). Pod koniec stycznia b.r. Ministerstwo Gospodarki RP potwierdziło powyższe prognozy informując, że w roku 2009 przewiduje spowolnienie wzrostu gospodarczego Polski do poziomu 2% PKB, natomiast ożywienie gospodarki „możliwe pod koniec 2010r.”.

Wg umiarkowanych prognoz bezrobocie w całej Unii Europejskiej wzrośnie z 7% w roku 2008 do 8,7% w roku 2009. W strefie EURO bezrobocie w roku 2009 osiągnie poziom 9,3%, a w 2010 przekroczy 10%. Według prognoz Komisji Europejskiej w roku 2009 w krajach UE zlikwidowanych zostanie ponad 3,5 miliona miejsc pracy.

Jeden z największych banków świata, HSBC, przedstawił swoje prognozy makroekonomiczne na bieżący rok. W raporcie „Global Economics 2009¹⁵” poddano analizie wszystkie gospodarki Europy. Diagnoza kondycji polskiej gospodarki oraz prognoza rozwoju

¹³ BIZ- bezpośrednie inwestycje zagraniczne (ang. FDI)

¹⁴ „Transition Report 2008. Growth In transition”

¹⁵ „Global Economic Prospects 2009” HSBC



sytuacji w roku 2009 również pozwalają na umiarkowany optymizm. Z danych HSBC wynika, że Polska ma najbardziej stabilną gospodarkę w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Bank prognozuje, że w 2009 roku polska gospodarka będzie odczuwać skutki globalnego spowolnienia w mniejszym stopniu niż pozostałe kraje regionu. W najgorszej sytuacji może znaleźć się Ukraina, która oprócz problemów na scenie politycznej, będzie musiała zmierzyć się ze spadkiem PKB do poziomu -9%. Również Rosja i Węgry powinny przygotować się na ujemną dynamikę PKB, szacowaną przez HSBC na poziomie -2%. Juliet Samson, główna ekonomistka HSBC na Europę, Bliski Wschód i Afrykę stwierdza w raporcie, że polska gospodarka jest w stanie uniknąć najgorszych szkód, które może wyrządzić globalne spowolnienie. Prognozuje, że tempo spowolnienia będzie w Polsce niższe niż w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Dzięki niższym stawkom podatkowym, silnemu popytowi wewnętrznemu, a także napływowi kapitału ze środków Unii Europejskiej, w 2009 roku Polska może liczyć na wzrost gospodarczy nawet na poziomie 2,5 – 3,0 %.

Problemem polskiej gospodarki według ekspertów HSBC może okazać się spadek eksportu. Ponieważ udział eksportu w strukturze PKB Polski nie przekracza 33% polska gospodarka nie odczuje jednak skutków światowego spowolnienia tak silnie, jak inne kraje Europy Środkowo Wschodniej, gdzie udział eksportu w dochodzie narodowym jest znacznie większy (np. 66% w Czechach i 69% na Węgrzech). W Polsce dość prawdopodobny jest też spadek tempa inwestycji, jednak wiele projektów zostało rozpoczętych w roku 2008 i będzie kontynuowanych w latach 2009 – 2010, co powinno złagodzić skutki recesji.

Wg dorocznego raportu "2009 European Growth and Jobs Indicator" opracowanego przez ośrodek badawczy The Lisbon Council, opublikowanego 10 marca 2009r. polska gospodarka drugi rok z rzędu została uznana za najbardziej konkurencyjną po fińskiej w UE. Raport zawiera ranking 14 państw UE ustalony na podstawie syntetycznego wskaźnika, na który składa się sześć kategorii związanych z realizacją Strategii Lizbońskiej (wzrost gospodarki, przyrost wydajności pracy, wzrost zatrudnienia, dynamika inwestycji dokonywanych z myślą o przyszłości, ludzki kapitał oraz kondycja finansów publicznych). Wysokie miejsce Polski w rankingu uzasadniane jest relatywnie dynamicznym wzrostem gospodarki i szybkim przyrostem wydajności pracy. Polska ze wskaźnikiem 1,24 jest jednym z sześciu państw UE, które w 2008 r. osiągnęły wynik powyżej 1,0. Pozostałe kraje z wynikiem powyżej 1,0 to: Finlandia, Holandia, Grecja, Szwecja i Hiszpania. Przeciętny



wskaźnik dla "14" ustalony został na poziomie 0,84. Poniżej przeciętnej są Francja, Irlandia i Włochy. Polska wypada najslabiej w kategoriach rynku pracy i ludzkiego kapitału, autorzy raportu stwierdzają, że *"polskim politykom nie udało się jak dotąd przełożyć prężnego wzrostu gospodarki i silnego przyrostu wydajności pracy na umocnienie rynku pracy, czego można by się spodziewać po liderach rankingu"*. Według Michaela Heise'a, współautora raportu, gospodarka europejska zacznie się odrabiać straty pod koniec 2009 r. dzięki zasadniczo zdrowym fundamentom i sprzyjającym czynnikom zewnętrznym (tania ropa, surowce, sprzyjająca polityka pieniężna, pakiet stymulacyjny). Ekonomista sądzi, że z kryzysu wyjdą wzmocnione te państwa, które przedkładają działania długofalowe i widzą potrzebę reform, kraje które koncentrują się na krótkookresowym zarządzaniu, wyjdą z niego osłabione. Wzrostowi będą sprzyjać - jego zdaniem - inwestycje w przyszłościowe technologie i ludzki kapitał.

Wg raportu UNCTAD¹⁶ z 20 stycznia 2009r. globalna wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w roku 2008 spadła wg różnych szacunków w granicach od 17% do 21%. Napływ BIZ do krajów rozwiniętych zmalał w roku 2008 o około 33%, głównie na skutek niewydolności instytucji finansowych, braku pieniądza na rynkach finansowych i wzrostowi niewypłacalności.

Do krajów rozwijających się, takich jak Polska¹⁷, napływ BIZ w 2008 również zmalał, ale nie w takiej skali jak do krajów wysoko rozwiniętych. Przyczyną takiego zjawiska, zdaniem ekspertów UNCTAD jest fakt, że fala kryzysu nie dotarła jeszcze do tych krajów. W perspektywie krótkoterminowej eksperci przewidują dalszy spadek napływu inwestycji zagranicznych w roku 2009, kraje rozwijające się nie unikną konsekwencji kryzysu finansowego i ekonomicznego. Globalny spadek napływu BIZ, zdaniem ekspertów UNCTAD, będzie kontynuowany w roku 2009 i może osiągnąć poziom – 35%. Eksperti zwracają jednak uwagę na fakt, że spadki napływu BIZ będą zróżnicowane w zależności od regionów świata.

Niemniej jednak, zdaniem ekspertów UNCTAD, jest wiele pozytywnych czynników które wcześniej lub później mogą spowodować przyływ BIZ. Do czynników tych zaliczane

¹⁶ UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), Konferencja Narodów Zjednoczonych do spraw Handlu i Rozwoju

¹⁷ Wg danych NBP i PAliZ napływ BIZ do Polski do końca października 2008r. przekroczył wartość 1,5 mld EUR (w analogicznym okresie 2007r. BIZ w Polsce osiągnęły wartość 1,3 mld EUR).



są możliwości wynikające ze spadku wartości rzeczowej przedsiębiorstw, restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw, relatywnie duże rezerwy finansowe w krajach rozwijających się i wysokie PKB, szybki rozwój nowych gałęzi przemysłu takich jak odnawialne źródła energii i przemysły związane z ochroną środowiska oraz spodziewane uspokojenie firm globalnych. Napływ BIZ spodziewany jest głównie do krajów dysponujących surowcami energetycznymi i relatywnie tania, wykształconą kadrą pracowniczą.

Czynnikami najczęściej wymienianymi jako decydujące w dobie kryzysu o napływie BIZ do danego kraju i regionu będą:

- Wielkość i siła nabywcza rynku;
- Koszty pracy;
- Wykształcenie pracowników zgodne z oczekiwaniami inwestorów;
- Nastawianie władz lokalnych do BIZ;
- Surowce naturalne, energetyczne;
- Sprawny system obsługi potencjalnego inwestora;
- Instytucje otoczenia biznesu;
- Sprawny i przyjazny system bankowy;
- Lokalizacja miejsca inwestycji względem rynków zbytu i kooperantów.

W najbliższych latach polityka państwowa i regionalna poszczególnych państw odegra kluczową rolę w tworzeniu pozytywnych warunków dla powrotu BIZ. Reformy strukturalne ukierunkowane na stabilizację systemów finansowych, szybka i efektywna stymulacja regionalnego rozwoju gospodarczego, nowe otwarte podejście do BIZ faworyzujące inwestycje w innowacje (ochrona środowiska, nowe źródła energii, wsparcie dla MŚP) odegrają kluczową rolę w tym zakresie. Kryzys gospodarczy i finansowy wymusi nowe podejście do problematyki BIZ i tym samym stworzy przyjazne warunki dla potencjalnych inwestorów. Niemniej jednak zależeć to będzie od decydentów politycznych, którzy coraz częściej namawiani są do wprowadzania polityki protekcjonistycznej, która jest naturalnym wrogiem BIZ.

VI. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE ROZWOJU LUBELSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO W LATACH 2009-2015



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Realizacja celu, którym jest pozyskanie przez LOM nowych inwestycji kreujących miejsca pracy jest uzależniona od tego czy uda się zidentyfikować potrzeby potencjalnych inwestorów i zaspokoić je lepiej niż konkurencja. Zespół specjalistów odpowiedzialnych za realizację „Strategii promocji inwestycyjnej LOM” powinien na bieżąco śledzić jak zmienia się sposób oceny wartości ofert przez potencjalnych inwestorów, jaką wartość dla nich mają oferty konkurentów. Orientacja marketingowa wymaga wyższej niż konkurenci skuteczności w tworzeniu produktów pożądaných przez inwestorów. Hasłem przewodnim LOM powinno być hasło koncernu General Electric: „*We are not satisfied until you are*”¹⁸. Atrybutem LOM kierującego się zasadami marketingu powinna być umiejętność identyfikacji silnych stron i przewag nad konkurencją, zdolność przewidywania zmian oczekiwań potencjalnych inwestorów oraz umiejętność elastycznego reagowania na nie.

W ramach badań przeprowadzonych dla potrzeb analiz potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM opracowane zostały pełne wersje analizy SWOT. Skróconą wersję analizy SWOT dla Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego w aspekcie promocji atrakcyjności inwestycyjnej zestawiono w tabeli poniżej.

***Skrócona wersja analizy SWOT (ograniczona do prezentacji mocnych stron i szans)
Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego w aspekcie promocji atrakcyjności inwestycyjnej i potencjału intelektualnego:***

MOCNE STRONY LOM	SZANSE LOM
<ul style="list-style-type: none">• Podstrefa SSE, kilkanaście interesujących ofert dużych terenów inwestycyjnych• Budowa portu lotniczego w Świdniku obsługującego LOM i region• Korzystna lokalizacja na szlakach międzynarodowych szczególnie w kontekście dostępu do Ukrainy i Białorusi• Najwyższe w województwie wyniki gospodarcze (zidentyfikowane sektory wysokiej szansy)• Wysoki poziom wykorzystania technologii	<ul style="list-style-type: none">• Rosnąca świadomość wspólnoty celów wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego tworzących LOM, wspólne działania promocji inwestycyjnej na arenie międzynarodowej• Wykorzystanie potencjału naukowo badawczego do rozwoju współpracy z biznesem, usprawnienie zarządzania uczelniami w tym przepływie informacji pomiędzy uczelniami i biznesem, zwiększenie popytu na innowacje• Rozwój energetyki odnawialnej w oparciu o posiadany potencjał naukowy i zaplecze

¹⁸ Ang. „*We are not satisfied until you are*”: nie jesteśmy usatysfakcjonowani dopóty dopóki ty nie jesteś



informacyjno-telekomunikacyjnej,
koncentracja ośrodków naukowo badawczych

- Zasoby młodej i dobrze wykształconej kadry naukowej (potencjał intelektualny LOM)
- Zaplecze intelektualne i oferta edukacyjna Lublina (w tym oferta szkół technicznych: wyższych, średnich i zawodowych)
- Zasoby silnie zmotywowanej i dostępnej kadry w zasięgu oddziaływania LOM, korzystna struktura wiekowa mieszkańców (znaczący udział osób w wieku produkcyjnym), relatywnie niskie koszty pracy
- Najwyższy na Lubelszczyźnie wskaźnik konsumpcji
- Wysoka aktywność w zakresie rozpoczęcia działalności gospodarczej, zdolność przedsiębiorstw do funkcjonowania w trudnych warunkach ekonomicznych
- Rozpoznawalność kilku dużych przedsiębiorstw działających w LOM (notowania na GPW w Warszawie, obecność inwestorów zagranicznych w notowaniach PAiIZ itp.)
- Liczne wydarzenia promocyjne i imprezy o charakterze gospodarczym o zasięgu ponadregionalnych i międzynarodowym (w tym działania MTL S.A.).

surowcowe

- Rozwój sektora BPO w oparciu o potencjał społeczno-gospodarczy LOM
- Rozwój infrastruktury drogowej i sektora transportu oraz logistyki magazynowej, wykorzystanie szans związanych z rozbudową Regionalnego Portu Lotniczego oraz zwiększeniem dostępności komunikacyjnej LOM (drogi ekspresowe 12,17,19 w tym obwodnica Lublina), pozyskanie nowych terenów inwestycyjnych
- Rosnąca świadomość potrzeby pozyskiwania inwestycji (BIZ) mogących przynieść impuls rozwojowy dla samorządów LOM i zlokalizowanych tam przedsiębiorstw
- Wykorzystanie przygranicznego położenia do rozwoju wysoko specjalistycznych usług w powiązaniu z firmami globalnymi oraz rozwoju kontaktów gospodarczych ze Wschodem
- Zainteresowanie firm zagranicznych możliwością kooperacji z przedsiębiorstwami z obszaru LOM, korzystaniem z ulg i zachęt oferowanych przez SSE i JST
- Stworzenie systemu monitorowania rynku pracy jego specyfiki, trendów na poziomie powiatów co pozwoli na wyspecjalizowanie oferty kształcenia ustawicznego
- Rosnący poziom wykształcenia ludności podstawą do budowy gospodarki opartej na wiedzy
- Zacieśnianie współpracy w ramach LPNT
- Możliwość tworzenia gospodarstw ekologicznych, rozwój przetwórstwa rolniczego i eksportu zdrowej żywności
- Wykorzystanie potencjału hotelowego,



	wystawienniczego i konferencyjnego dla rozwoju turystyki biznesowej.
--	--

Ważnym atutem Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego są koszty pracy, które jak wynika z analiz są niższe od średniej krajowej i w jeszcze większym stopniu unijnej. Jest to przewaga, którą należy skrupulatnie wykorzystywać. Należy jednak pamiętać, że wzrost płac w długim okresie jest nieunikniony oraz, że jeszcze większą przewagę w tym zakresie posiadają kraje tzw. drugiej fali rozszerzenia, czyli Bułgaria i Rumunia, a także Ukraina czy Rosja. Pewnym mankamentem tego rodzaju konkurencyjności jest małe jej znaczenie dla inwestorów z sektorów wysokich technologii, dla produkcji kapitału i wiedzochłonnej. Dla nowoczesnych rodzajów działalności nieporównywalnie większe znaczenie ma jakość otoczenia biznesu oraz dostęp do wiedzy, rozumianej zarówno jako kwalifikacje pracowników jak i zaplecze naukowo badawcze. Jedno i drugie w większości polskich regionów pozostaje „*dobrem rzadkim*” lub zgoła niedocenianym¹⁹. W planowanych działaniach promocyjnych i informacyjnych zaleca się szerokie korzystanie z prezentowanej powyżej analizy SWOT, jako źródła informacji o elementach które powinny być eksponowane jako przewagi LOM nad konkurencją krajową i zagraniczną.

VII. PODSTAWOWE PROBLEMY MOGĄCE MIEĆ NEGATYWNY WPŁYW NA FUNKCJONOWANIE I ROZWÓJ LOM

Dotychczasowe działania promocyjne gmin wchodzących w skład LOM są najczęściej realizowane wyłącznie w oparciu o możliwości danego urzędu. W starostwach wchodzących

¹⁹ *Promocja gminy miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, red. M. Bąk, TWIGGER, Warszawa 2006



w skład LOM jak i w gminach często brakuje wyspecjalizowanych kadr, materiały informacyjne nie zawierają danych istotnych z punktu widzenia potencjalnego inwestora, oferta jest uboga ze względu na brak informacji o szeroko rozumianym otoczeniu biznesowym. Pojedynczo działające jednostki samorządu terytorialnego podejmując działania promocyjne wobec inwestorów zewnętrznych często nie opierają ich na zasadach marketingu, są nieprzemyślane, chaotyczne i tym samym nieefektywne. Aby zmienić ten stan zasadne jest podejmowanie działań wspólnych. Wysokie koszty niektórych przedsięwzięć promocyjnych powinny skłaniać władze lokalne do partnerskiej współpracy z instytucjami i firmami skłonnyimi partycypować w wydatkach na promocję. Należy wyraźnie stwierdzić, że przy obecnym poziomie budżetów na promocję powiatów i gmin tworzących LOM nie jest możliwe samodzielne prowadzenie efektywnej i spójnej polityki promocyjnej.

Dalszy rozwój ekonomiczny LOM zależeć będzie w znacznej mierze od poziomu kompetencji administracji samorządowej odpowiedzialnej za realizację strategii promocji. Charakter pracy przy obsłudze inwestorów narzuca bardzo wysokie wymagania odnośnie kwalifikacji zatrudnionego personelu. Dlatego immanentną częścią strategii musi być wzrost kwalifikacji osób zajmujących się promocją potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM.

W tym celu należy przyjąć następujący zakres działań:

- Szkolenia tematyczne, których liczba zależeć powinna od skali zdiagnozowanych braków i konieczności poszerzania wiedzy wśród osób zajmujących się promocją i obsługą inwestora. Należy założyć, że każdy pracownik weźmie udział przynajmniej w jednym cyklu szkoleniowo warsztatowym w roku, będzie mógł także korzystać z zewnętrznych konsultacji;
- Kursy językowe – powinny szczególnie dotyczyć osób, które zajmują się kontaktami z potencjalnymi inwestorami;
- Zdobywanie doświadczenia poprzez udział w międzynarodowych spotkaniach biznesowych i imprezach promocyjnych – w interesie LOM leży zdobycie jak największego doświadczenia praktycznego przez wszystkich pracowników zajmujących się promocją i obsługą inwestorów.



VIII. STRATEGICZNE SEKTORY ROZWOJOWE LOM („sektory wysokiej szansy”) ZGODNE Z POSIADANYM POTENCJAŁEM INWESTYCYJNYM I INTELEKTUALNYM, UWARUNKOWANAMI ZEWNĘTRZNYMI I WEWNĘTRZNYMI ORAZ OCZEKIWANAMI POTENCJALNYCH INWESTORÓW

Analizując potencjał gospodarczy i inwestycyjny Polski jako całości, eksperci krajowi jak i zagraniczni zaliczają do sektorów wysokiej szansy na lata 2009-2015:

- Energetykę (prywatyzacja sektora wytwarzania i przesyłu energii elektrycznej oraz budowa magazynów paliw gazowych);
- Energię odnawialną, nowe źródła energii;
- Surowce energetyczne (wykorzystanie bogatych zasobów węgla);
- BPO;
- Przetwórstwo rolno spożywcze (bioprodukty);
- Nowe technologie.

Uzasadnieniem dla wyboru głównych kierunków zainteresowania potencjalnych inwestorów jest między innymi fakt, że energochłonność polskiej gospodarki, w przeliczeniu na PKB, jest trzykrotnie większa aniżeli w krajach „starej piętnastki”. Polska charakteryzuje się również znaczącym potencjałem ludzkim (tzw. „*HR pool*”), dostępnością oraz wysoką jakością wykwalifikowanej kadry posługującej się językami obcymi, wysokim poziomem wyższych uczelni oraz niskim ryzykiem inwestycyjnym. Jest więc niejako „*skazana*” na tworzenie dogodnych warunków dla inwestycji w w/w sektorach.

Jeśli chodzi o sektory, które w perspektywie średnioterminowej powinny znaleźć się w zainteresowaniu potencjalnych inwestorów najczęściej wymienianym przez ekspertów sektorem jest energetyka. Zaangażowanie inwestorów w prywatyzację polskich grup energetycznych będzie jednak utrudnione ze względu na niechęć i ograniczone możliwości kredytowania przez instytucje finansowe. W drugiej kolejności wymieniany jest sektor BPO, który zdaniem ekspertów dzięki kryzysowi zyskał jeszcze bardziej na znaczeniu. Wystarczy wziąć pod uwagę sektor wysokich technologii, w którym skutki kryzysu gospodarczego są już widoczne. Giganty takie jak Sony, Apple, Nintendo, Nokia, Microsoft, L.G. Electronics przewidują w roku 2009 spadek sprzedaży na poziomie 10%. Oznacza to konieczność



zwolnień pracowników oraz cięcia kosztów między innymi poprzez restrukturyzację i szersze korzystanie z *outsourcingu*²⁰. Tworzone będą nowe struktury korporacyjne, których istotne funkcje realizowane będą przez małe i średnie firmy powiązane z korporacjami stałymi umowami. Stwarza to dla Polski i tym samym dla LOM szansę pozyskania inwestorów w branży BPO świadczącej usługi dla restrukturyzowanych korporacji oraz sektora wysokich technologii. Na trzecim miejscu wymieniany jest sektor energii odnawialnej, na czwartym przetwórstwo rolno spożywcze (zdrowa żywność, czyli bioprodukty).

Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że inwestycje w przeróbkę węgla kamiennego na paliwa ciekłe i gazowe mają szansę powodzenia przy wysokiej cenie ropy naftowej. Projekty zrealizowane w Hiszpanii i RFN potwierdzają tezę o wysokich kosztach tego typu energii, co nie zachęca potencjalnych inwestorów. Biorąc jednak pod uwagę niestabilność dostaw ropy, znaczne wahania cen energii oraz możliwości wynikające z zaawansowania prac naukowo badawczych jak i możliwości finansowania przedsięwzięć z funduszy UE nie należy rezygnować z tych projektów.

Analizując potencjał intelektualny i inwestycyjny LOM zidentyfikowano sektory wysokiej szansy dla Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. W oparciu o posiadany potencjał wytypowano sektory, które mają znaczne możliwości rozwoju, stwarzają niejako naturalne warunki do promowania ich wobec potencjalnych inwestorów krajowych i zagranicznych, stwarzają możliwości współpracy z bogatą ofertą zaplecza naukowo badawczego.

Lubelski Obszar Metropolitalny, obok kilku tradycyjnych sektorów, posiada również bardzo dobre warunki do rozwoju sektora energetyki nowej generacji opartej na geotermii, podziemnym spalaniu węgla, energii słonecznej oraz biomasie.

Sektor surowców energetycznych (węgiel)

Rozwój sektora energetycznego w oparciu o najnowsze technologie przetwórstwa węgla ma szansę rozwoju w oparciu o złoża węgla kamiennego znajdujące się w powiecie łużyńskim. Kopalnia Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A. to potencjalny partner dla inwestorów w tej branży. Zakłady Azotowe Puławy S.A. i Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A. podpisały 20 listopada 2008 r. umowę o współpracy strategicznej w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć opartych na węglu kamiennym. Obie firmy zadeklarowały swoje

²⁰ Ang. *outsourcing*: wykorzystanie zasobów lub usług zewnętrznych



zaangażowanie kapitałowe w projekty inwestycyjne m.in. budowę instalacji zgazowania węgla. W ramach podpisanej umowy „Bogdanka”, która jest jedynym producentem węgla kamiennego we wschodniej Polsce, zadeklarowała możliwość zaangażowania kapitałowego w planowaną przez Zakłady Azotowe Puławy budowę Zakładu Zgazowania Węgla. Strony zadeklarowały również wspólne zaangażowanie w budowę i rozwój nowych instalacji wykorzystujących gaz wytwarzany przez planowaną instalację. Obie firmy są zainteresowane wspólnym udziałem w kolejnych przedsięwzięciach energetycznych, bazujących na węglu kamiennym.

Zakłady Azotowe Puławy, których część terenów została w ubiegłym roku włączona do specjalnej strefy ekonomicznej, udziela pomocy LW „Bogdance” w jej działaniach mających na celu włączenie terenów „Bogdanki” do Starachowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Partnerem dla tego typu inicjatyw jest również Centrum Ochrony Środowiska Politechniki Lubelskiej, które koordynuje projekty związane z ochroną środowiska oraz alternatywnymi i odnawialnymi technologiami energetycznymi.

Sektor wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych

W celu usprawnienia obiegu informacji oraz ułatwienia potencjalnym inwestorom „ścieżki” inwestycyjnej województwo lubelskie określiło regionalną politykę w zakresie rozwoju odnawialnych źródeł energii w „Wojewódzkim Programie Rozwoju Alternatywnych Źródeł Energii dla Województwa Lubelskiego”. Program identyfikuje źródła i możliwości oraz ograniczenia inwestowania w odnawialne źródła energii na terenie województwa. Szeroka akcja informacyjna w województwie przeprowadzona została w ramach projektu „Odnawialne Źródła Energii na Lubelszczyźnie – promocja i możliwości rozwoju” finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach ZPORR.

Ze względu na swoje położenie powiaty lubelski i lubartowski są obszarami szczególnie uprzywilejowanymi do rozwoju energetyki wodnej, wiatrowej i słonecznej²¹. Podstawą do rozwoju energetyki wodnej mogą być budowle piętrzące na rzekach Minina, Bystrzyca oraz na Kostrzewce. W powiecie lubelskim korzystne tereny do lokalizacji siłowni wiatrowych znajdują się w okolicach Beżyc. Powiat lubelski leży w obrębie tzw. rowu lubelskiego,

²¹ „Wojewódzki program rozwoju alternatywnych źródeł energii dla województwa lubelskiego”, BPP, Lublin 2006 r.



w pobliżu którego stwierdzono występowanie znacznych zasobów wód geotermalnych. Do obszarów perspektywicznych dla rozwoju elektroenergetyki geotermalnej zaliczono gminy: Bełżyce, Jastków, Garbów, Konopnica i Niedrzwica Duża.

Do wspierania działań z zakresu czystej energii ze strony Urzędu Miasta Lublin powołany został Pełnomocnik Prezydenta ds. Innowacji. Realizowany jest projekt budowy pilotażowej elektrowni geotermicznej najnowszej generacji. Istotą tego rozwiązania jest wykorzystanie zamkniętego obiegu wody, pobierającej energię z gorących skał magmowych. Realizacja pierwszego tego typu projektu w Polsce posłuży m.in. zebraniu szczegółowych danych niezbędnych do kolejnych inwestycji energetycznych bazujących na tzw. głębokiej geotermii. Trwają również prace nad powołaniem Centrum Paliw i Energii Odnawialnej. Zadaniem placówki będzie pozyskiwanie i opracowywanie technologii służących do ekonomicznego i ekologicznego napędzania różnego rodzaju silników (głównie samochodowych i generatorów prądotwórczych).

Zaawansowane badania prowadzone pod kierunkiem Profesora Dobiesława Nazimka z Wydziału Chemii UMCS nad wykorzystaniem zjawiska sztucznej fotosyntezy, czyli możliwości łączenia dwutlenku węgla z wodą, przy obecności katalizatora w celu uzyskania benzyny lub oleju napędowego, stanowiąc mogą znakomitą bazę do współpracy przedstawicieli biznesu z lubelskimi ośrodkami naukowo badawczymi. Wdrożenie nowatorskiej metody produkcji paliwa to koszt około 100 mln zł. Według szacunków profesora Nazimka zastosowanie metody sztucznej fotosyntezy w największych zakładach przemysłowych w kraju, pozwoliłoby produkować 21 mln ton paliwa rocznie.

W maju 2008r. w ramach projektu „Lubelska sieć współpracy dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacji” podjęto inicjatywę utworzenia Lubelskiego Klastra Ekoenergetycznego. Projekt uzyskał dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa. Misją inicjatywy jest rozwój produkcji odnawialnych źródeł energii z zachowaniem zrównoważonego rozwoju poprzez opracowywanie i wdrażanie innowacji technologicznych, produkcyjnych i procesowych oraz popularyzacja odnawialnych źródeł energii.

W skład Lubelskiego Klastra Ekoenergetycznego wchodzi kilkadziesiąt podmiotów, są wśród nich między innymi: Urząd Miasta Lublina, Zakłady Azotowe Puławy, Elektrociepłownia Lublin - Wrotków, Megatem EC-Lublin, Łęczyńska Energetyka, Towarzystwo Inwestycyjne



Elektrownia Wschód, Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie oraz Politechnika Lubelska Wydział Inżynierii Środowiska.

Tradycje rolnicze powiatów stwarzają również realne szanse rozwoju upraw energetycznych oraz produkcji energii z odpadów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego (np. biogazu). Naturalnym partnerem dla tego typu inicjatyw i projektów jest Centrum Ochrony Środowiska Politechniki Lubelskiej, które koordynuje projekty związane z ochroną środowiska oraz alternatywnymi i odnawialnymi technologiami energetycznymi.

Sektor ”Business Process Outsourcing”

Wysoki poziom edukacji, umiejętności językowe i relatywnie niskie koszty pracy to główne czynniki, które motywują firmy z sektora BPO do inwestowania w Europie Środkowo-Wschodniej. Kontynuowanie inwestycji w reformę edukacji jest więc kluczowym czynnikiem, który zapewni konkurencyjną pozycję LOM. Wysoki wskaźnik wykształconej młodzieży, relatywnie niskie koszty pracy w Lubelskim Obszarze Metropolitalnym oraz silnie rozwinięte szkolnictwo wyższe w Lublinie stanowią mocny argument dla inwestorów zagranicznych reprezentujących szeroko rozumiany sektor „Business Process Outsourcing”. Warto podkreślić, że na terenie LOM działa już kilka firm z branży BPO, które świadczą swoje usługi głównie na rzecz dużych koncernów międzynarodowych. Należą do nich: Orange, Inteligo, Genpact, CRH Żagiel, Telekomunikacja Polska S.A. oraz Polskie Centrum Marketingowe Sp. z o.o. Ich oferta skupia się na usługach: technik informacyjnych, finansowych i księgowych oraz usługach B+R.

W lutym 2009r. przedstawiciele UM Lublina uczestniczyli w ogólnopolskiej misji do Indii, organizowanej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. Celem wyjazdu był udział w międzynarodowym forum NASSCOM India Leadership Forum 2009 w Mumbaiu, skupiającym czołówkę biznesową z sektorów IT (Information Technology) i BPO (Business Process Outsourcing - usługi dla biznesu).

Sektor nowych technologii

Szkoły wyższe i instytuty naukowo badawcze koncentrują się w Lublinie, który pełni rolę silnego międzynarodowego ośrodka kształcenia na poziomie akademickim. Lubelscy studenci oraz doskonale wykształcona kadra naukowa stanowią znaczący kapitał i zaplecze dla



rozwoju regionalnej gospodarki. Działają tu 14 uczelni wyższych, w tym cztery uniwersytety. Do najważniejszych uczelni państwowych należą: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Uniwersytet Przyrodniczy (dawniej Akademia Rolnicza), Uniwersytet Medyczny (dawniej Akademia Medyczna) oraz Politechnika Lubelska.

Szkoły wyższe i instytuty naukowo badawcze LOM posiadają wysoki potencjał innowacyjny i mogą stanowić intelektualne zaplecze dla BIZ oraz rozwoju przedsiębiorczości w regionie. Biotechnologia, zgodnie z opinią ekspertów międzynarodowej Organizacji ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD), będzie miała obok takich dyscyplin jak nanotechnologia i informatyka, zasadniczy wpływ na rozwój światowej gospodarki w XXI wieku. Jako dowód przytacza się fakty o rosnącym z każdym rokiem i w coraz to szybszym tempie praktycznym wykorzystaniu zdobycy wiedzy biochemicznej, genetycznej czy mikrobiologicznej. Poniżej kilka przykładów wskazujących na potencjał LOM w zakresie współpracy na polu wykorzystania nowych technologii;

1/Lubelskie Centrum Biotechnologii koncentruje swe prace nad projektami dotyczącymi transferu innowacji i technologii z Centrum Biotechnologii UMCS, Centrum Leków i Szczepionek UM, Centrum Technologii Żywności UP oraz ośrodków badawczych Instytutu Agrofizyki PAN, Instytutu Uprawy, Nawożenia i Gleboznawstwa z Puław oraz innych instytucji regionalnych, krajowych i zagranicznych do świata biznesu.

2/ Centrum Elektroniki, Optoelektroniki i Teleinformatyki koncentruje prace nad projektami dotyczącymi transferu innowacji i technologii z Centrum Optoelektroniki i Teleinformatyki PL, Pracowni Technologii Światłowodów UMCS oraz ośrodków badawczych innych instytucji regionalnych, krajowych i zagranicznych do biznesu.

4/ Pracownia Technologii Światłowodów UMCS to jedyny ośrodek w Polsce dysponującym kompletnymi urządzeniami dla wytwarzania i pomiarów właściwości światłowodów cylindrycznych. Pracownia zajmuje się technologią produkcji światłowodów domieszkowanych ziemiami rzadkimi, produkcją światłowodów specjalnych dla czujników, światłowodów przenoszących promieniowania laserowe o wysokiej energii do zastosowania w medycynie i technice. Od kilku lat prowadzone są też badania nad technologiami światłowodów fotonicznych. Ważnym działem badań są prace nad otrzymywaniem bardzo



czystych materiałów dla technologii światłowodów, szczególnie metodą „zol – żel” i polimerowanych powłok ochronnych światłowodów.

5/ Centrum Nanotechnologii na Uniwersytecie Marii Curie - Skłodowskiej stawia sobie za cel projektowanie i organizację wspólnych przedsięwzięć badawczych, ubieganie się o ich finansowanie oraz zakup specjalistycznej aparatury, organizowanie wymiany informacji o badaniach naukowych, których tematyka mieści się w pojęciu nanotechnologii, tworzenie ukierunkowanej na nanotechnologię oferty dydaktycznej, szczególnie dla studiów doktoranckich.

6/ Lubelski Park Naukowo - Technologiczny ma na celu wspieranie rozwoju województwa lubelskiego poprzez stworzenie zinstytucjonalizowanej platformy dla współpracy lubelskich uczelni wyższych i biznesu. Głównym założeniem powstania Parku jest wspieranie realizacji projektów komercjalizacji wyników badań naukowych, które przyczyniałyby się do podniesienia stanu innowacyjności lubelskich przedsiębiorstw .

Sektor maszynowy

Na obszarze powiatów świdnickiego i lubelskiego grodzkiego korzystnych warunków rozwojowych można upatrywać w sektorze maszynowym. Szczególnie ważne dla rozwoju gospodarczego LOM są branże kooperujące z WSK „PZL - Świdnik” S.A. w Świdniku. Sprzyja temu odpowiednie zaplecze naukowo-badawcze oraz dostęp do wykwalifikowanej kadry. W Świdniku działa Regionalny Park Przemysłowy dysponujący nieruchomościami (tereny, obiekty produkcyjne, pomocnicze, biurowe, magazyny) i infrastrukturą (w tym zapleczem naukowo-badawczym).

Ponadto na terenie powiatów świdnickiego i lubelskiego grodzkiego istotną rolę odgrywają producenci maszyn rolniczych: CBM Polska Sp. z o.o. w Mełgwi (produkcja ciągników rolniczych) i Same Deutz - Fahr Polska Sp. z o.o. (producent maszyn rolniczych i układów hydraulicznych) oraz SIPMA S.A. w Lublinie. Do największych firm przemysłu



maszynowego Lubelszczyzny zaliczane są również D & D Resory Polska Sp. z o.o. (branża motoryzacyjna) oraz Przedsiębiorstwo Remontu i Montażu Urządzeń Energetycznych Energoserwis S.A.

Sektor logistyczny

Jednym z kluczowych sektorów wysokiej szansy dla LOM jest logistyka. Ze względu na tańsze nieruchomości oraz ich dostępność w gminach powiatu lubelskiego oraz świdnickiego istnieją realne szanse na pozyskanie inwestorów działających w tej branży. Przyczynią się do tego również budowane lotnisko, obwodnica Lublina oraz powstanie węzła komunikacyjnego „Dąbrowica”.

Sektor przetwórstwa rolno-spożywczego, bioprodukty, ekoprodukty

Największym ośrodkiem przemysłu spożywczego na Lubelszczyźnie i zarazem jednym z największych w kraju jest Lublin. Znajdują się tu m.in. zakłady mięsne, chłodnie składowe, zakłady jajczarsko-drobiarskie, wytwórnia tytoniu, zakład rektyfikacji spirytusu, mleczarnie, elewator zbożowy i młyny przemysłowe, a także słodownia i browary oraz siarkownia chmielu.

W gospodarstwach rolnych powiatów lubelskiego i lubartowskiego dominują tradycyjne metody produkcji rolnej, predestynując te obszary do rozwoju rolnictwa ekologicznego. Na terenie powiatu łęczyńskiego znaczna część gospodarstw specjalizuje się w produkcji warzyw i owoców. W powiecie lubelskim znajdują się również gospodarstwa rolne o wysokim potencjale produkcyjnym, które zapewniają dostępność surowców niezbędnych do produkcji w zakresie przetwórstwa owocowo-warzywnego. W gminach Garbów i Wólka działają spółdzielnie produkcyjne, a gminach Bełżyce i Niemce funkcjonują grupy producenckie: Grupa Producentka Trzody Chlewnej w Babinie i Grupa Producentów Owoców w Dziuchowie. Z kolei na terenie gminy Niedrzwica Duża działa Zrzeszenie Producentów Warzyw „Kal-Brok”, natomiast w gminie Wólka „Związek Producentów Jablek”.

Powiat świdnicki, mimo wysokiego poziomu zurbanizowania (ośrodki miejskie skupiają 59% mieszkańców), ciągle ma charakter rolniczy. Prowadzona jest tu produkcja sadownicza i uprawa czarnej porzeczki. W produkcji roślinnej, w tym w sadownictwie, wiodącą rolę odgrywa gmina Rybczewice, na drugiej pozycji plasuje się gmina miejsko-



wiejska Piaski. W produkcji zwierzęcej wiodącą pozycję zajmuje gmina Mełgiew. Na terenie powiatu działają związki producentów rolnych i organizacje rolnicze: „Zrzeszenie Producentów Owoców i Warzyw” we Franciszkowie oraz Grupa Producentcka „Stryjno-Sad” w Stryjnie.

Na terenie LOM funkcjonuje klaster „Dolina Ekologicznej Żywności”, którego celem jest pobudzanie zarówno podaży, jak i popytu na żywność ekologiczną. Docelową strukturą „Doliny Ekologicznej Żywności” jest sieć współpracujących i jednocześnie konkurujących podmiotów gospodarczych, związanych z określoną branżą, zlokalizowanych w geograficznym sąsiedztwie i wspieranych przez miejscowe władze, zaplecze naukowo-badawcze, instytucje i organizacje społeczne. W 2007 r. na terenie województwa lubelskiego działało 28 certyfikowanych przetwórní, które stanowiły 13,5% ogółu takich przetwórní w Polsce.

Wsparciem dla działających na terenie LOM producentów jest dobrze rozwinięta sieć instytucji otoczenia rolnictwa, w której skład wchodzi m.in.: Oddziały Regionalny i Powiatowy Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa z siedzibą w Elizówce (gmina Niemce), oddziały Lubelskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Bełżycach, Elizówce, Konopnicy i Zakrzewie oraz Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie.

Sektor turystyki, turystyka biznesowa

Na terenie LOM ruch turystyczny koncentruje się głównie w Lublinie i częściowo w powiecie lubartowskim (zatrzymuje się tutaj ponad 50% wszystkich turystów odwiedzających Lubelszczyznę). Wykorzystywane jest przede wszystkim zaplecze hotelowe i konferencyjne Lublina. Turyści odwiedzający LOM, również biznesowi, mogą korzystać z usług mniejszych hoteli, zajazdów, ośrodków szkoleniowo-wypoczynkowych oraz gospodarstw agroturystycznych o nieco niższym standardzie, ale w bardziej przystępnych cenach. Istniejące na terenie powiatu lubartowskiego i lubelskiego parki krajobrazowe, bogate dziedzictwo kulturowe stwarzają dogodne warunki do rozwoju turystyki. Rozwój infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej można oprzeć o walory naturalne powiatu łączyńskiego, położonego w znacznej części na terenie Pojezierza Łęczyńsko – Włodawskiego.



Segment turystyki biznesowej dotyczy wyjazdów związanych z realizacją zadań zawodowych. Obejmuje podróże w interesach, uczestnictwo w targach i wystawach, konferencjach, szkoleniach i kongresach oraz turystykę motywacyjną. Rozwój sektora turystyki, zwłaszcza biznesowej, może być jedną z form wzmocnienia gospodarki Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. Ogólna liczba miejsc noclegowych oferowanych na terenie LOM w hotelach o średnim i wyższym standardzie oscyluje wokół liczby 700 łóżek. Sektor usług konferencyjno – hotelarskich ma więc szansę na rozwój ze względu na już istniejące oraz perspektywiczne potrzeby związane z budową lotniska i drogi S19 (*Via Carpatia*).

Ze względu na budowane w Świdniku lotnisko międzynarodowe, należy zadbać o realizację inwestycji hotelarskich (np. centra biznesowe, wypoczynkowo-szkoleniowe).

Wykaz sektorów wysokiej szansy dla poszczególnych powiatów LOM zestawiono w tabeli poniżej:

	Lubartowski	Lubelski	Łęczyński	Świdnicki	m. Lublin
Sektor przetwórstwa rolno-spożywczego, bioprodukty, ekoprodukty	X	x	x	x	x
Sektor turystyki, turystyka biznesowa	X	x	x	x	x
Sektor surowców energetycznych (węgiel)			x		
Sektor wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych	X	x			
Sektor logistyczny		x	x		x
Sektor maszynowy				x	x
Sektor "Business Process Outsourcing"					x

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportów www.partnercoi.lubelskie.pl i inne.



Analizując wysokiej szansy dla Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego należy stwierdzić, że posiadany potencjał nie w każdym przypadku może być szybko wykorzystany. Biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne należy przyjąć, że sektorami najwyższej szansy dla LOM na lata 2009 - 2015 będą: sektor BPO, sektor wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych, sektor surowców energetycznych (węgiel), sektor przetwórstwa rolno-spożywczego (bioprodukty, ekoprodukty).

IX. METODOLOGIA PRAC NAD STRATEGIĄ PROMOCJI INWESTYCYJNEJ LOM, WYBÓR STRATEGII OPTYMALNEJ

Strategia promocji stanowi jedno z narzędzi strategii rozwoju umożliwiające wykreowanie pozytywnego wizerunku LOM na zewnątrz. W wymiarze konkretnym realizacja strategii promocji ma na celu spowodowanie napływu inwestycji oraz szybki rozwój gospodarczy Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. Głównym celem działalności marketingowej LOM będzie zwiększenie popytu na promowane „towary”, jakim są tereny i obiekty inwestycyjne oraz usługi.

Wśród czynników, na które JST wchodzące w skład LOM mają wpływ i które kształtują poziom zainteresowania ofertami inwestycyjnymi, można wymienić: cechy oferowanego „produktu”, koszty nabycia, kanały dystrybucji ofert inwestycyjnych i promocję.

Czynniki zewnętrzne, które wpływają na szanse i możliwości sprzedaży oferowanych przez LOM produktów to przede wszystkim: poziom i zmiany w oczekiwaniach nabywców, ich sytuacja finansowa i plany rozwoju, kultura biznesu, zmiany geopolityczne i demograficzne, dostępność i ceny substytutów, działalność konkurencji, sezonowe zmiany popytu, sytuacja gospodarcza i polityka finansowa na rynkach światowych.

Pod koniec 2008r. i w pierwszych miesiącach 2009r. dynamika niekorzystnych zmian zachodzących w gospodarce światowej nabrała niespodziewanego przyspieszenia. Globalny kryzys gospodarczy sprawia, że prognozy zmieniają się kilka razy w miesiącu i to na coraz gorsze. W zasadzie eksperci nie są w stanie przewidzieć rzeczywistych tendencji, na najbliższe dwa lata zapowiadają pogłębienie się kryzysu z możliwością ożywienia gospodarczego pod koniec roku 2010.

W tej sytuacji planowanie działań promocyjnych jest znacznie utrudnione. Można postawić pytanie, czy w dobie światowego kryzysu gospodarczego warto prowadzić promocję



inwestycyjną LOM. Odpowiedź jest tylko jedna: warto. Zastanowić się jednak należy nad wyborem strategii optymalnej, dostosowanej do zmieniającej się rzeczywistości. Biorąc pod uwagę czarny scenariusz, wg którego nastąpi pogłębienie kryzysu w skali światowej, a Polska boleśnie odczuje jego skutki, należałoby przyjąć strategię „przeczekania” ograniczając działania promocyjne do zaplanowanych w ramach projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”. Strategia „przeczekania” ma jednak wiele wad. Powszechnie wiadomo, że każda gospodarka podlega cyklicznym wahaniom, że po okresach dekoniunktury następuje okres rozwoju na który należy być przygotowanym. Ponadto w dobie kryzysu zawsze pojawiały się nowe rozwiązania, wprowadzano nowe narzędzia, rozwijały się inne od dotychczasowych sektory i branże. Powinniśmy założyć, że podobne zjawiska wystąpią w najbliższych latach. Nie bez znaczenia jest również fakt, że w dobie kryzysu zaostrzy się walka o inwestorów, wzrośnie poziom konkurencji, wzrośnie poziom i zmieni się zakres oczekiwań potencjalnych inwestorów.

Lubelski Obszar Metropolitalny powinien być dobrze przygotowany na zachodzące zmiany oraz moment wychodzenia gospodarki światowej z kryzysu gospodarczego. Powszechnie wiadomo, że na efekty działań promocyjnych potrzeba czasu, zwykle kilku lat. Można więc powiedzieć, że poniekąd dzięki kryzysowi LOM zyskuje na czasie, może więc i powinien wykorzystać tę sytuację na przygotowanie oferty zarówno na trudne lata jak i na okres prosperity.

Wśród możliwych sposobów reagowania na zmiany w otoczeniu LOM istnieje zasadniczo sześć typów zachowań:

- Strategia izolacji, umożliwiająca zachowanie *status quo*, ale w dłuższej perspektywie grożąca zastojem i utratą kontaktu z otoczeniem;
- Adaptacja pasywna oznaczająca przystosowanie się LOM do zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań ekonomicznych i uleganie im. Ten rodzaj adaptacji jest typowy dla miast o niskim potencjale gospodarczym, uzależnionych od dużych aglomeracji;
- Adaptacja aktywna, polegająca na odmowie przystosowania się do jakichkolwiek nacisków (*strategiczne cele tego typu strategii wynikają ze zdolności samodzielnego przekształcania środowiska zewnętrznego poprzez narzucanie mu własnych ocen i interesów*);



- Adaptacja nadrealistyczna, polegająca na błędnej identyfikacji potrzeb i błędnym wyznaczeniu celów przez podmioty budujące strategię promocji;
- Adaptacja kreatywna, polegająca na twórczym poszukiwaniu stale zmieniającego się punktu równowagi pomiędzy dynamiką środowiska zewnętrznego i oczekiwaniami mieszkańców LOM (*cechą tej strategii jest aktywne kształtowanie systemów regionalnych, uczestnictwo i współtworzenie sieci miast, tworzenie porozumień międzygminnych zgodnie z oczekiwaniami mieszkańców*);
- Adaptacja antycypacyjna, czyli strategia przewidywania zmian środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, pozwalająca poprzez atrakcyjność wizji kreować i spełniać oczekiwania środowiska wewnętrznego i zewnętrznego (*w ramach tego rodzaju strategii podejmowane są działania wyprzedzające nadchodzące zmiany i poprzez wcześniejsze przygotowanie oraz wdrożenie odpowiednich projektów realizowana jest wizja*).

W proponowanych działaniach promocyjnych Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego wykorzystane zostały metody odnoszące się do strategii antycypacji. Zalecane jest przyjęcie wariantu „*umiarkowanie optymistycznego*” zakładającego realizację rozbudowanej wersji strategii promocji inwestycyjnej LOM. Za przyjęciem tego rozwiązania przemawia również fakt, że zdecydowana większość planowanych działań i projektów finansowana będzie ze środków UE lub budżetu państwa. Tylko niewielka część planowanych projektów zakłada finansowanie przez JST wchodzące w skład LOM, co może mieć duże znaczenie w okresie ograniczonych wpływów do budżetu.

Strategia marketingowa LOM powinna być dobrze przemyślana, a poszczególne jej części z jednej strony spójne, z drugiej zaś umożliwiające wprowadzanie zmian bez negatywnych skutków dla osiągnięcia zaplanowanych celów. Najważniejszą sprawą jest wyznaczenie strategicznych celów i określenie wysokości środków finansowych potrzebnych do ich osiągnięcia oraz źródeł finansowania. Istotne jest także opracowanie harmonogramu prac i wyznaczenie osób, które będą odpowiedzialne za poszczególne działania. Kolejnym, niezwykle ważnym elementem strategii, jest określenie grup adresatów przekazu promocyjnego.

Warunkiem sukcesu jest także to, aby przygotowaniem strategii promocji wobec inwestorów zagranicznych zajmowały się osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje



i wiedzę o przedmiocie – zarówno wiedzę na temat marketingu jak też o przedmiocie promocji. Mając opracowaną strategię i określony produkt w postaci dobrze opracowanych ofert inwestycyjnych, osoby odpowiedzialne za wdrożenie koncepcji promocji inwestycyjnej LOM powinny przystąpić do realizacji strategii marketingowej, poprzez wykorzystanie odpowiednich technik i środków promocji. Podejmując wysiłek zaplanowania i wykonania odpowiednich działań promocyjnych dla przyciągania inwestycji LOM nie ma gwarancji szybkiego sukcesu w postaci pozyskania nowych inwestorów, ale w istotny sposób zwiększa szanse na taki sukces. Sukces w pozyskiwaniu inwestycji zależy w znacznej mierze od tego, czy decydenci potrafią odpowiednio dobrać zestaw sił i środków. Na zestaw dający gwarancję sukcesu składa się:

- Dobrze zorganizowany i profesjonalnie przygotowany zespół pracowników odpowiedzialnych za promocję LOM, mający poparcie władz jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład LOM;
- Zestaw atrakcyjnych, ciągle aktualizowanych informacji o potencjale inwestycyjnym i intelektualnym LOM oraz katalog ofert inwestycyjnych wychodzących naprzeciw oczekiwaniom inwestorów;
- Budżet na promocję i obsługę inwestorów dostosowany do całości strategii i adekwatny do zamierzonych celów;
- Odrobina szczęścia i wiara w sukces, które wielokrotnie pomagają w osiągnięciu zakładanych celów.

Właściwy dobór osób zajmujących się obsługą inwestycji i ciągle podnoszenie kwalifikacji w znacznej mierze decydują o sukcesie w ich pozyskiwaniu. Nawet najlepsza oferta inwestycyjna nie jest towarem, jeżeli nie zostanie odpowiednio „zapakowana”, umiejętnie „zaoferowana” a następnie (z korzyścią dla obu stron) „sprzedana” inwestorowi²².

Proces opracowywania „Strategii promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego” oparto o metody planowania strategicznego nacechowanego otwartością i kreatywnością pod względem doboru instrumentów wdrożeniowych, umożliwiających przedstawicielom powiatów i gmin wchodzących w skład LOM zaangażowanie się w ich realizację. Diagnoza potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM pozwoliła na

²² Promocja gminy miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej, red. M. Bąk, TWIGGER, Warszawa 2006



precyzyjne zdefiniowanie celów i zadań, których realizacja służyć będzie zbudowaniu wizerunku, stworzeniu wyróżniającej marki „LOM”, poprawę klimatu gospodarczego i konkurencyjnej pozycji w zakresie pozyskiwania BIZ.

Działalność promocyjna Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego w ujęciu strategicznym będzie oparta o:

- Długookresową wizję rozwoju gospodarczego LOM uwzględniającą uwarunkowania systemu społeczno-gospodarczego w perspektywie lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej;
- Komplementarność przyjętych przez LOM planów wzmocnienia dynamiki gospodarczej poprzez przyciągnięcie inwestycji zewnętrznych ze strategiami rozwoju gmin, miast, powiatów i regionu;
- Wprowadzanie działań wdrożeniowych w oparciu o najnowsze osiągnięcia nauki o komunikowaniu, ze szczególnym uwzględnieniem marketingu terytorialnego, *brandingu*²³ interregionalnego i międzynarodowego oraz *public relations*;
- Twórczy proces wyboru celów promocji;
- Aktywne dostosowywanie się potencjału i struktur organizacyjnych LOM do oczekiwań potencjalnych inwestorów oraz zmian zachodzących w otoczeniu krajowym i międzynarodowym.

X. STRATEGICZNE CELE DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH, ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PLANOWANYCH DZIAŁAŃ

Głównym zadaniem ekspertów analizujących potencjał inwestycyjny oraz opracowujących strategię promocji było określenie rzeczywistej i potencjalnej atrakcyjności LOM, identyfikacja sektorów najwyższej szansy w zakresie przyciągania inwestycji, wyznaczenie priorytetowych krajów pochodzenia BIZ. Strategia wskazuje sektory najwyższej szansy²⁴ w zakresie przyciągania inwestycji do LOM, określa rynki priorytetowe oraz wyznacza cele w zakresie przyciągania inwestycji. W strategii zaproponowano najbardziej efektywne narzędzia promocji miejsca inwestycji z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych sektorów oraz wskazano korelacje sektor – rynek, w celu dopowiedzi na

²³ Ang. *branding*: budowanie świadomości marki, kreowanie wizerunku

²⁴ Vide Załącznik Nr 4 "Sektory najwyższej szansy dla rozwoju LOM"



pytanie, jakie sektory powinny być promowane i na jakich rynkach zagranicznych. Strategia promocji potencjału inwestycyjnego LOM zostanie wykorzystana do realizacji działań z zakresu promocji bezpośredniej (typu B2B)²⁵ oraz promocji wizerunkowej.

Do strategicznych celów LOM na lata 2009 – 2015 zaliczyć należy;

1. Zwiększenie ilości inwestorów i rozwój współpracy ośrodków naukowo badawczych z biznesem;
2. Zbudowanie rozpoznawalnej marki "Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego";
3. Wytworzenie silnego poczucia tożsamości oraz identyfikacji władz samorządowych i mieszkańców z misją i wizją Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego.

Projekt promocji inwestycyjnej LOM składa się z fazy przygotowania i fazy praktycznego wdrażania go w życie. Współdziałanie wyspecjalizowanych doradców zewnętrznych wydaje się być niezbędne w każdej z wymienionych faz. Jednak praca przy realizacji projektów musi się odbywać przy bezpośrednim udziale władz jednostek wchodzących w skład LOM. Starostwa wchodzące w skład LOM powinny brać czynny udział w realizacji zadań promocyjnych, aktywnie wspierać działania wspólne i nie obawiać się korzystania w szerokim zakresie z tzw. *outsourcingu*²⁶.

Proces realizacji „Strategii promocji inwestycyjnej LOM” ma charakter długofalowy, co skutkuje ograniczonymi możliwościami precyzyjnego określenia źródeł, a tym bardziej wysokości środków przeznaczonych na finansowanie zaplanowanych zadań. Jednoroczny system planowania budżetu przez JST, jak również szereg innych czynników, które na przestrzeni kilku najbliższych lat mogą ulec istotnym zmianom ze względu na ogólnoswiatowy kryzys ekonomiczny, ograniczają możliwości precyzyjnego planowania wydatków na promocję.

Ponieważ realizacja kierunków działań promocyjnych określonych w „Strategii promocji inwestycyjnej LOM” pozostaje w gestii kilku, a w zasadzie 41 organów samorządowych konieczne jest wypracowanie efektywnej platformy porozumienia mającej na celu określenie spójnego systemu współfinansowania działań promocyjnych na najbliższych kilka lat. Analizując poziom rocznych nakładów poszczególnych gmin na promocję oraz potrzeby wynikające z promocji inwestycyjnej LOM w latach 2009 – 2015 wskazanym

²⁵ Ang. "B2B": biznes do biznesu, bezpośredni kontakt z firmami

²⁶ Ang. *outsourcing*: wykorzystanie zasobów lub/i usług zewnętrznych



byłoby przeznaczenie na współfinansowanie około 30% rocznych wydatków gmin na promocję na działania marketingowe prowadzone w ramach LOM. Z uwagi na skromne budżety starostw powiatowych i gmin wchodzących w skład LOM²⁷ oczywistym jest, iż głównym źródłem finansowania realizowanych przedsięwzięć będzie budżet miasta Lublin i środki UE.

Na obecnym etapie możliwe jest wskazanie kilku najważniejszych potencjalnie pewnych źródeł finansowania przedsięwzięć zaplanowanych w strategii. Wśród nich należy wyróżnić fundusze strukturalne. Potencjalnym źródłem finansowego wsparcia (praktycznie do roku 2015) będą środki Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, uruchamiane w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego 2007-2013. Równie ważnym instrumentem finansowym są krajowe programy operacyjne realizowane w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007-2013, tj.:

- PO Infrastruktura i Środowisko, źródło finansowania: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Fundusz Spójności;
- PO Kapitał ludzki, źródło finansowania: Europejski Fundusz Społeczny;
- PO Innowacyjna Gospodarka, źródło finansowania: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego;
- PO Rozwój Polski Wschodniej.

Niektóre z zaplanowanych działań będą mogły być wspierane środkami zewnętrznymi poprzez wykorzystanie:

1. Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 (źródło finansowania: Europejski Fundusz Rolniczego Rozwoju Obszarów Wiejskich);
2. Instrumentów krajowych (granty, dotacje ministerialne, kontrakt wojewódzki i in.);
3. Europejskiego Banku Inwestycyjnego (pożyczki i kredyty udzielane za pośrednictwem banków na warunkach komercyjnych dla samorządów i MŚP);
4. Banku Światowego (działalność pożyczkowa i niepożyczkowa);
5. Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego;
6. Partnerstwa publiczno – prywatnego.

²⁷ Vide Załącznik Nr 5 „Budżety samorządów wchodzących w skład LOM na promocję”



XI. WIELOLETNI PROGRAM PROMOCJI INWESTYCYJNEJ LOM *(projekty, zadania, rezultaty, podmioty zaangażowane, terminy realizacji, finansowanie)²⁸*

1. Założenia ogólne - tworzenie korzystnego klimatu dla napływu BIZ i rozwoju przedsiębiorczości

Korzystny klimat dla przedsiębiorczości i napływu bezpośrednich inwestycji stanowi jeden z filarów rozwoju Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. Wiadomo jednocześnie, że duża część warunków prowadzenia działalności gospodarczej wynika z polityki władz centralnych, na którą władze LOM mają ograniczony wpływ. W ramach budowania korzystnego klimatu przedsiębiorczości władze LOM podejmą szereg kroków, które przekonają inwestorów zagranicznych i lokalnych o tym, że tu warto prowadzić biznes. Zaprezentowane poniżej działania powinny być pomocne w realizacji zadań mających na celu zbudowanie korzystnego klimatu dla napływu BIZ i rozwoju przedsiębiorczości.

1.1. Stałe konsultacje przedsiębiorcy – samorząd LOM

W ramach realizacji strategii promocji wypracowana zostanie formuła stałych kontaktów roboczych władz LOM z przedsiębiorcami. Dotyczyć to będzie zarówno samorządu gospodarczego, jak i przedsiębiorców niezrzeszonych, bez rozróżnienia na krajowych i zagranicznych. Działanie będzie miało charakter ciągły, można założyć, że w kalendarzu władz LOM powinny znaleźć się co najmniej dwa stałe terminy w roku, gdy omawiane będą wspólnie problemy przedsiębiorców.

1.2. Wspieranie instytucji otoczenia biznesu

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorców, również przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu będą ważnym podmiotem realizacji strategii promocji. Zaangażowanie różnego rodzaju instytucji nie tylko wspiera wysiłki władz lokalnych, ale również buduje klimat przedsiębiorczości. Dlatego strategia promocji zakłada następujące elementy składające się na to działanie:

²⁸ Vide Załącznik Nr 6 „Plan działań promocyjnych w latach 2009-2015”



- Przygotowanie profili (charakterystyk) instytucji otoczenia biznesu, które wyrażą chęć współpracy z władzami LOM;
- Ustalenie stałych terminów spotkań roboczych;
- Ustalenie preferowanych form i zakresu współpracy.

1.3. Szybka ścieżka udzielania odpowiedzi na zapytania inwestorów

Realizacja strategii spowoduje, że lokalni przedsiębiorcy, ale szczególnie potencjalni inwestorzy, będą uzyskiwali odpowiedzi na pytania skierowane do LOM „on - line” na zasadach obsługi „one stop shop”²⁹. Oznacza to, że opracowane zostaną procedury szybkiej reakcji na zapytania inwestorów, obejmujące nie tylko pracowników zajmujących się na co dzień promocją i obsługą inwestorów. W tym celu podjęte zostaną również działania w celu stworzenia elektronicznego obiegu dokumentów oraz elektronicznego udostępniania informacji z zasobów różnych wydziałów (np. geodezji i gospodarki przestrzennej).

1.4. Wspieranie konkurencyjności

Wspieranie konkurencyjności przez władze LOM może odbywać się na wielu płaszczyznach i, jak pokazują doświadczenia krajowe i zagraniczne, jest to działanie korzystne dla lokalnej gospodarki. Dlatego w strategii promocji na polu budowania klimatu przedsiębiorczości zakłada się działania, które nie tylko przyczynią się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw lokalnych, ale również nie dopuszczą do powstania przekonania, iż jedne firmy są preferowane kosztem innych.

W tym celu władze LOM będą stosowały zasady transparentności w procedurach, z jednoczesnym położeniem nacisku na jakość oferowanych produktów i usług. Wspieranie konkurencji oznacza, że władze LOM będą w ten sam sposób traktowały przedsiębiorców zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

1.5. Lobbing na rzecz rozwoju lokalnej przedsiębiorczości

Przyjęta zasada wspierania konkurencji nie kłóci się z lobbingiem na rzecz rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. Oznacza to, że władze LOM będą zabiegały o jak najlepsze warunki prowadzenia działalności gospodarczej, wykażą duże zaangażowanie w celu

²⁹ Ang. *One stop shop*: pełna obsługa w jednym miejscu, zasada „jednego okienka” obsługi



wykorzystania możliwości, jakie stwarza polityka rozwoju gospodarczego regionu lubelskiego. Konieczna jest w tym zakresie ścisła współpraca z samorządem województwa.³⁰

2. Opracowanie w pełni profesjonalnego Internetowego Serwisu Promocji Gospodarczej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego (ISPG-LOM)

Bardzo dobrą podstawę takiego serwisu stanowi opracowana baza ofert inwestycyjnych oraz analizy potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM. Obok opracowania zakresu tematycznego ISPG-LOM, należy również zwrócić uwagę na przygotowanie zasad jego aktualizacji i pozyskiwania danych.

Działanie to należy wykonać w kilku etapach:

- Opracowanie szkieletu ISPG-LOM, wraz z koncepcją późniejszej rozbudowy;
- Dołączanie modułów ISPG-LOM – konsekwentnie, po realizacji działań opisanych w następnych punktach;
- Stała aktualizacja przynajmniej w dwóch wersjach językowych.

Należy podkreślić, że celem stworzenia ISPG-LOM jest zainteresowanie potencjalnych inwestorów zagranicznych ofertą inwestycyjną i nawiązaniem kontaktów z LOM. Ponieważ serwis internetowy jest jednym z najważniejszych instrumentów przekazu informacji potencjalnym inwestorom, przedsiębiorcom oraz ośrodkom opiniotwórczym w ramach prac nad strategią opracowano szczegółowy opis założeń merytorycznych ISPG-LOM.³¹

2.1. Włączanie LOM do sieci obiegu informacji kierowanych do korporacji transnarodowych

Łatwy dostęp do informacji i materiałów promocyjnych LOM potencjalni inwestorzy będą mieli zapewniony poprzez włączanie ISPG-LOM do sieci, z których korzystają korporacje transnarodowe. Konieczne jest w tym zakresie opracowanie koncepcji zawierającej zbiór instytucji, domen internetowych, baz danych, w których informacje o LOM powinny być obecne.

³⁰ Vide Załącznik Nr 7 „Komplementarność zadań realizowanych w ramach projektu LOM” z działaniami finansowanymi z innych projektów i programów operacyjnych.

³¹ Vide Załącznik Nr 8 „Internetowy Serwis Promocji Gospodarczej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego”



Działanie to należy rozwijać w miarę pojawiania się nowych możliwości. W pierwszej kolejności ISPG-LOM można włączyć do sieci: Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, kluczowych ambasad oraz zaprzyjaźnionych regionów i miast partnerskich. Jednym z ważniejszych punktów tego działania powinna być ścisła współpraca z urzędem marszałkowskim, w ramach jego inicjatyw promujących region.

2.2. Udział LOM w targach inwestycyjnych

LOM powinien uczestniczyć w starannie wybranych imprezach targowych, które w największym stopniu gwarantują obecność potencjalnych inwestorów. Ze względu na koszty związane z udziałem oraz kraje pochodzenia BIZ można przyjąć, że zainteresowanie LOM powinno skoncentrować się na rynku UE, Norwegii, Chinach, Indiach i USA. Należy założyć, że LOM powinien być obecny przynajmniej na czterech imprezach rocznie (targi i misje gospodarcze).

2.3. Organizacja przyjazdowych misji gospodarczych

Aktywna promocja potencjału inwestycyjnego wymaga inicjatywy w zakresie organizowania misji gospodarczych. W tym celu LOM wynajmie specjalistyczną firmę konsultingową, która przeprowadzi akcję promocyjno informacyjną i dokona selekcji firm zainteresowanych ofertami inwestycyjnymi. LOM nawiąże również kontakty z miastami partnerskimi i dokona analiz aktualnych możliwości współpracy podmiotów gospodarczych, wykorzystywała ambasady zagraniczne w Polsce i polskie ambasady poza granicami kraju do preselekcji firm zainteresowanych ofertą inwestycyjną LOM. W trakcie organizowania misji przestrzegana będzie zasada celowego doboru partnerów po stronie firm zagranicznych.

2.4. Marketing celowy

Obok udziału w targach inwestycyjnych oraz organizacji misji gospodarczych, LOM podejmie kroki w celu nawiązania bezpośrednich kontaktów z przedstawicielami wybranych korporacji transnarodowych. Marketing celowy będzie realizowany poprzez bezpośrednie kontakty z przedstawicielami firm, w trakcie których prezentowane będą możliwości rozwoju odpowiednich branż i sektorów łącznie z ofertą inwestycyjną LOM. Częstotliwość kontaktów oraz miejsce zostaną określone w odrębnym dokumencie analizującym zarówno struktury korporacyjne w wybranych sektorach, jak i rozkład przestrzenny ośrodków decyzyjnych.



Należy założyć, że pierwsze kontakty w ramach marketingu celowego będą miały miejsce w III kwartale 2009 r.

2.5. Materiały promocyjne

Należy pamiętać, że potencjalni inwestorzy z reguły nie wiedzą czy podobnych cech i walorów, które promujemy nie posiadają konkurenci LOM. Aby zachęcić ich do działania na terenie LOM należy wyeksponować przewagi nad konkurentami. Właściwej oceny atrakcyjności inwestycyjnej można dokonać jedynie wówczas, gdy istnieje jakiś punkt odniesienia. Tym punktem odniesienia, a więc tłem do oceny, jest sytuacja w gminach i regionach sąsiednich. W tym celu opracowano katalog przewag³² jakimi dysponuje LOM nad regionem lubelskim i innymi. Inwestorzy zainteresowani są jednak kupnem korzyści, a nie cech lub przewag. Korzyści mają wymiar bardzo konkretny, finansowy. Z tego względu opracowując materiały promocyjne należy przedkładać cechy i przewagi na korzyści, jakie odniesie inwestor podejmując decyzję o inwestycji na terenie LOM. Położenie nacisku na wysoką jakość promocji i obsługi inwestorów wymaga jak najlepszego dopasowania się do aktualnych potrzeb i oczekiwań potencjalnych inwestorów. Dotyczy to zarówno tekstów informacyjnych, prezentacji filmowych, czy baz danych. Warto również pamiętać, że z badań przeprowadzonych przez PAIiZ wynika, iż w pierwszej kolejności podstawowym źródłem informacji dla potencjalnych inwestorów jest Internet.

W zbiorze materiałów promocyjnych LOM muszą się znaleźć:

- Katalog ofert inwestycyjnych;
- Broszura promująca potencjał inwestycyjny LOM;³³
- Film promocyjny;³⁴
- Płyta promocyjna CD/DVD;
- Gadzety (wyłącznie najwyższej jakości).

³² Vide Załącznik Nr 1 „Analiza potencjału inwestycyjnego LOM” str.32-33 oraz Załącznik Nr 2 „Analiza potencjału intelektualnego LOM” str. 50-57

³³ Vide Załącznik Nr 9 „Koncepcja zawartości broszury promującej potencjał inwestycyjny LOM”

³⁴ Vide Załącznik Nr 10 „Struktura filmu promującego walory i potencjał inwestycyjny LOM”



Zadania (cele, założenia, korzyści, podmioty odpowiedzialne);

A. Identyfikacja wizualna LOM

Cel	<ul style="list-style-type: none">• Wykreowanie wizerunku LOM;• Wywołanie zainteresowania ofertą potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM i wyróżnienie wśród konkurujących ofert;• Umożliwienie szybkiej i łatwej komunikacji z odbiorcami;• Zapewnienie wrażenia przemyślanych i spójnych działań.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none">• Opracowanie propozycji hasła i logotypu oraz koncepcji ekspozycji LOM;³⁵• Wybór najlepszej propozycji;• Zlecenie opracowania „<i>Księgi Tożsamości LOM</i>” zawierającej projekty wizytówek, papieru firmowego, prezentacji programu Power Point, kopert, zaproszeń, dyplomu okolicznościowego, ulotek, stoiska wystawowego, <i>baner</i>, <i>layout</i>, projekt strony internetowej oraz propozycji gadżetów reklamowych;• Zlecenie produkcji gadżetów reklamowych.
Udział/ korzyści powiatów	<ul style="list-style-type: none">• Partnerzy projektu będą mogli posługiwać się logotypem LOM
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupy Roboczej LOM	<ul style="list-style-type: none">• Wybór hasła i logotypu;• Akceptacja zasad posługiwania się elementami graficznymi LOM przez partnerów projektu i instytucje regionalne.

³⁵ Vide Załącznik Nr 11 „Koncepcja ekspozycji LOM”



B. Materiały informacyjno-promocyjne (publikacje)

Cel	<ul style="list-style-type: none">• Opracowanie materiałów promocyjno informacyjnych dla potencjalnych inwestorów.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none">• Publikacje w trzech wersjach językowych, dostosowane do rynków, na których będą prowadzone działania promocyjne;• Materiały zostaną przesłane ważnym z punktu widzenia projektu instytucjom w celu dalszej dystrybucji wśród grup docelowych (przy okazji spotkań z inwestorami, udziału w targach itp.);• Propozycje publikacji: 1/ „<i>Doing business in LOM</i>”³⁶, przewodnik dla inwestora i przedsiębiorcy. Publikacja będzie pakietem informacji o LOM, przepisach regulujących rozpoczęcie działalności gospodarczej³⁷ oraz możliwościach uzyskania wsparcia finansowego i merytorycznego. Przewodnik zostanie wydany na <i>pendrivie</i> z logo LOM; 2/Wydawnictwa na CD zawierające „<i>Doing business in LOM</i>”, film promocyjny oraz/lub prezentacje Power point.; 3/ Folder promocyjny „Lubelski Obszar Metropolitalny Przyjazny Inwestorom” będzie prezentował potencjał inwestycyjny i intelektualny, osiągnięcia gospodarcze oraz kluczowe dla LOM sektory wysokiej szansy itp.; 4/Ulotki promocyjne w kilku wersjach językowych prezentujące skrótowe informacje makroekonomiczne nt LOM oraz dane teleadresowe do instytucji zajmujących się obsługą inwestorów i promocją gospodarczą; 5/Publikacje dotyczące poszczególnych sektorów; 6/Katalog poddostawców i potencjalnych kooperantów.

³⁶ Ang. „*Doing business in LOM*”: „Jak robić biznes w LOM”

³⁷ W oparciu o informacje ze strony www.paiz.gov.pl



Udział/ korzyści powiatów	Powiaty otrzymają publikacje do dalszej dystrybucji i wykorzystania do własnych potrzeb.
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupy Roboczej LOM	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie listy publikacji finansowanych w ramach regionalnego programu operacyjnego w celu uniknięcia dublowania i uzyskania efektu synergii; • Zatwierdzenie wyboru wersji językowych publikacji; • Zatwierdzenie zakresu i tematyki publikacji.

C. Kampania promocyjna w mediach krajowych i zagranicznych

- Media drukowane: gazety, czasopisma branżowe, magazyny, kalendarze;
- Media audio-wizualne: reklamy telewizyjne, radiowe, Internet, film promocyjny;
- Reklamy w kinach, hotelowych sieciach TV i na imprezach;
- Miejsca publiczne: „witacze” na głównych trasach wjazdowych do LOM, tablice i billboardy, reklamy na tramwajach, taksówkach i autobusach;
- Media bezpośrednie: kolportaż katalogów, broszur, prospektów w sieciach hotelowych oraz za pomocą poczty do wyselekcjonowanych odbiorców (wsparty telemarketingiem);
- Upominki: nośniki pamięci, firmowe koszulki, czapki, krawaty, apaszki, breloczki, torby na zakupy itp.;
- Stoiska informacyjne na targach i konferencjach.

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Wypromowanie marki LOM; • Przekazanie informacji na temat potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM w atrakcyjny sposób szerokiej publiczności.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none"> • Zlecenie opracowania scenariusza i realizacji filmu promocyjnego/spotów reklamowych na rynek krajowy i zagraniczny, które w atrakcyjnej formie będą przedstawiały walory LOM; • Zlecenie opracowania projektu graficznego reklamy;



	<ul style="list-style-type: none"> • Zlecenie specjalistycznej firmie zadania doradztwa w zakresie wyboru mediów, określenia optymalnego czasu antenowego, okresu intensyfikacji kampanii; • Ze względu na profil odbiorców promocji inwestycyjnej, kampania zostanie przeprowadzona w dokładnie wyselekcjonowanych mediach i ściśle określonym czasie. Działania zostaną wzmocnione w ramach podobnych działań realizowanych z programów centralnych oraz regionalnego programu operacyjnego; • Kampania zostanie zainaugurowana serią wydarzeń promocyjno-informacyjnych z udziałem środowisk biznesowych, naukowych, władz rządowych oraz regionalnych.
Udział/ korzyści powiatów	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość zamieszczenia zdjęć z gminy w filmie promocyjnym/spocie reklamowym itp.; • Możliwość wykorzystywania elementów reklamy przez partnerów LOM.
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupy Roboczej LOM	<ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja scenariusza filmu promocyjnego/spotu reklamowego i projektu graficznego reklamy; • Nadzór nad działaniami reklamowymi realizowanymi w ramach projektu a kampaniami finansowanymi z regionalnego programu operacyjnego w celu uzyskania efektu synergii.

D. Działania Public Relations promujące LOM, wizyty studyjne dziennikarzy zagranicznych

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentacja w obiektywny sposób potencjału intelektualnego i inwestycyjnego LOM w mediach zagranicznych; • Promocja ofert inwestycyjnych; • Promocja innowacyjności.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none"> • Spotkania dziennikarzy z przedstawicielami specjalnej strefy ekonomicznej, środowisk naukowych, urzędem miasta Lublin



	<p>i innych instytucji;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kraje, z których pochodzić będą dziennikarze zostaną ustalone na podstawie analizy „Sektorów wysokiej szansy dla LOM” wskazującej potencjalnych partnerów biznesowych LOM; • Tematyka wizyt będzie się koncentrować na prezentacji potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM.
Udział/ korzyści powiatów	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca przy organizacji spotkań w powiatach; • Przyjmowanie dziennikarzy; • Promocja terenów inwestycyjnych.

E. Konferencje, seminaria, fora ekonomiczne

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Zwrócenie uwagi środowisk biznesowych, opinii publicznej oraz mediów na pozytywne aspekty dotyczące potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM, przekazanie opinii publicznej pozytywnych komunikatów związanych z realizacją projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”; • Informowanie opinii publicznej o zadaniach realizowanych w ramach wdrażania projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”; • Wymiana poglądów i doświadczeń; • Zacieśnienie oraz nawiązanie współpracy gospodarczej i naukowej z przedsiębiorcami zagranicznymi; • Integracja środowisk identyfikujących się z LOM; • Przybliżenie korzyści związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w LOM; • Przysporzenie prestiżu promowanej marce LOM.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja konferencji informujących o projekcie „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”, seminariów nt współpracy gospodarczej w subregionie (szczególnie dla przedsiębiorców i instytucji działających na terenie LOM), forów ekonomicznych oraz



	<p>udział przedstawicieli LOM w konferencjach tematycznych;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na konferencje prasowe organizowane przez LOM będą zapraszani inwestorzy, przedstawiciele organizacji biznesowych, ośrodków naukowo badawczych, media; • Jako prelegenci wystąpią przedstawiciele LOM, uczelni, władz regionu, PAIiZ; • Zostanie poszerzona dotychczasowa baza adresowa mediów będąca w posiadaniu władz miasta Lublin i partnerów LOM; • Efektywność konferencji (a także innych zadań realizowanych w ramach projektu) zostanie zweryfikowana na podstawie liczby uczestników oraz monitoringu środków masowego przekazu; • Pierwsza konferencja prasowa odbyła się na początku realizacji projektu, na której przedstawiono jego założenia. Kolejne będą związane z zakończeniem poszczególnych etapów/zadań realizowanych w ramach projektu; • Udział przedstawicieli LOM w konferencjach będzie czynny, tzn. uwzględniający prezentację, odczyt, udział w sesji <i>match-making</i>³⁸. Kryteria wyboru uczestników konferencji i seminariów zostaną zaproponowane przez ekspertów zewnętrznych i zaakceptowane przez Grupę Roboczą LOM.; • Zostanie opracowana lista konferencji zagranicznych, w których uczestniczyć będą delegacje LOM; • W trakcie realizacji projektu odbędzie się forum gospodarcze, w którym udział wezmą władze i instytucje regionalne, przedsiębiorcy z LOM, przedsiębiorcy zagraniczni, inwestorzy zagraniczni obecni w regionie, firmy konsultingowe, media; • Forum będzie promowało atuty gospodarcze LOM ze szczególnym uwzględnieniem potencjału inwestycyjnego i intelektualnego.
Udział/ korzyści	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja konferencji, seminariów i forów w LOM; • Udział w konferencjach, seminariach i forach w roli prelegentów oraz

³⁸ Ang. *machmaking*: spotkania różnych grup celem wymiany informacji oraz znalezienia partnera do realizacji wspólnych przedsięwzięć, zainicjowania współpracy nauki z biznesem.



	gości.
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupy Roboczej LOM	<ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja listy oraz tematyki konferencji i seminariów; • Akceptacja kryteriów wyboru prelegentów; • Akceptacja zasad organizowania konferencji, seminariów i forów (podział obowiązków między instytucje zaangażowane a realizację projektu); • Akceptacja miejsca i częstotliwości odbywania się forów ekonomicznych; • Opracowanie listy imprez, w których uczestniczyć będą przedstawiciele LOM, finansowanych z regionalnego programu operacyjnego w celu uniknięcia dublowania i uzyskania efektu synergii;

Promocja bezpośrednia (*direct marketing*)

Marketing bezpośredni polega na komunikatach kierowanych do starannie wybranych, pojedynczych klientów (potencjalnych inwestorów), w indywidualnym, interaktywnym kontakcie (misje gospodarcze, wizyty studyjne, targi, spotkania z potencjalnymi inwestorami, wymiana korespondencji, telemarketing itp.). Bezpośrednie działania marketingowe stanowić będą najistotniejszy element promocji potencjału gospodarczego LOM, ze względu na:

- Możliwość dokładnego dopasowania oferty inwestycyjnej do oczekiwań poszczególnych odbiorców;
- Potencjalnie większe zainteresowanie ofertą, która jest adresowana do pojedynczych odbiorców lub określonego sektora;
- Możliwość szybkiej weryfikacji skuteczności komunikatów i środków przekazu;
- Relatywnie niskie koszty działań;
- Możliwość dopasowania narzędzi marketingu pod kątem potencjału poszczególnych powiatów (udział w określonych targach, misjach itp.).

A. Wyjazdowe misje gospodarcze

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpośrednie dotarcie z ofertą inwestycyjną LOM do potencjalnych inwestorów, importerów i innych partnerów
-----	--



	<p>biznesowych;</p> <ul style="list-style-type: none"> Wyłonienie potencjalnych uczestników misji przyjazdowych spośród przedstawicieli podmiotów zainteresowanych współpracą gospodarczą z LOM.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none"> Cel i program misji zostaną ustalone w oparciu o wyniki analizy potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM oraz sugestie partnerów; W misjach będą brali udział: przedstawiciele specjalnej strefy ekonomicznej, centrum obsługi inwestora, urzędu marszałkowskiego, urzędu miasta Lublin oraz innych instytucji regionalnych, instytucji otoczenia biznesu, a także przedsiębiorcy; Kryteria wyboru uczestników misji zostaną zaproponowane przez ekspertów zewnętrznych, przedstawicieli powiatów i uczelni a następnie zaakceptowane przez Grupę Roboczą LOM.; Przy organizacji misji zostanie wykorzystana pomoc, kontakty, wiedza i doświadczenie organizacji gospodarczych, uczelni, bilateralnych izb handlowych, placówek RP za granicą oraz zagranicznych placówek w Polsce; Harmonogram misji zostanie skonsultowany z urzędem marszałkowskim, co umożliwi takie zaplanowanie misji realizowanych w ramach regionalnego programu operacyjnego, aby ich zakres tematyczny i kierunki się nie dublowały.
Udział/ korzyści	<ul style="list-style-type: none"> Udział przedstawicieli powiatów i miast w misjach w roli delegatów; Wykorzystanie misji przez urząd marszałkowski jako pilotażu misji realizowanych w ramach regionalnego programu operacyjnego.
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupy Roboczej	<ul style="list-style-type: none"> Akceptacja kierunku, celu, tematyki i programu misji; Akceptacja kryteriów wyboru uczestników misji.



LOM	
-----	--

B. Przyjazdowe misje gospodarcze

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpośrednia prezentacja LOM przedsiębiorcom zagranicznym zainteresowanym inwestycjami w Polsce; • Nawiązanie kontaktów potencjalnych inwestorów z ośrodkami naukowo badawczymi.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none"> • Uczestnicy misji przyjazdowych zostaną wyselekcjonowani przez specjalistyczną firmę doradczą spośród zainteresowanych nawiązaniem współpracy z LOM; • Kryteria wyboru uczestników misji zostaną opracowane przez Biuro Obsługi Inwestorów UM Lublin.
Udział/ korzyści	<ul style="list-style-type: none"> • Organizatorami spotkań z uczestnikami misji będą instytucje otoczenia biznesu, władze LOM, uczelnie, przedstawiciele specjalnej strefy ekonomicznej i inne.
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupy Roboczej LOM	<ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja programów i tematyki wizyt. Koordynacja działań, monitoring.

C. Targi i wystawy

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpośrednie dotarcie do grupy docelowej: przedsiębiorców i inwestorów działających w sektorach wysokiej szansy LOM; • Zaprezentowanie oferty terenów inwestycyjnych i potencjału intelektualnego LOM; • Porównanie konkurencyjnych produktów innych wystawców,
-----	---



	<p>przeгляд aktualnej oferty rynkowej;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budowanie wizerunku LOM.
Założenia /zakres	Tematyka targów i wystaw, w którym udział wezmą przedstawiciele LOM będzie ustalana na podstawie analizy potencjału inwestycyjnego i intelektualnego.
Udział/ korzyści	W targach i wystawach udział będą brali przedstawiciele powiatów oraz ośrodków naukowo badawczych.
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupy Roboczej LOM	<ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja kryteriów wyboru wystawców i uczestników; • Akceptacja tematyki i zakresu wystaw, w których wezmą udział przedstawiciele LOM; • Dostarczenie informacji o podmiotach wystawiających się na tych samych targach dzięki dofinansowaniu z regionalnego programu operacyjnego w celu uzyskania efektu synergii i uniknięcia dublowania;

D. Wizyty studyjne przedstawicieli LOM

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Obserwacja najlepszych praktyk związanych z promocją gospodarczą wypracowanych w kraju i za granicą; • Zastosowanie najlepszych praktyk przy realizacji strategii promocji LOM.
Założenia /zakres	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie listy i wyznaczenie kierunków wizyt studyjnych; • Zaproszenia do udziału w wizytach partnerów LOM (powiaty/gminy);
Udział/ korzyści	Przedstawiciele JST odpowiedzialnych za obsługę inwestorów i promocję gospodarczą będą uczestnikami wizyt studyjnych.
Rola Biura Obsługi Inwestorów przy UM Lublin /	<ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja programu, kryteriów wyboru uczestników misji; • Dostarczenie listy podobnych wyjazdów finansowanych z regionalnego programu operacyjnego w celu uzyskania efektu synergii między działaniami i uniknięcia ich dublowania.



Grupy Roboczej LOM	
-----------------------	--

Analizując potencjał inwestycyjny i intelektualny LOM oraz zakres zadań wynikający z projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom” zasadnym wydaje się włączenie do realizacji, w ramach wieloletniego programu promocji inwestycyjnej i posiadanych możliwości, kilku nowych lub komplementarnych projektów³⁹ takich jak;

Projekt Nr I

„Promocja produktów markowych reprezentatywnych dla LOM”

1. Zadania:

- Zatwierdzenie planów promocyjnych związanych z budowaniem marki LOM, ze szczególnym uwzględnieniem harmonogramu imprez kluczowych, opracowanie i przyjęcie kierunków i form *Public Relations* w zakresie działań ujętych w rocznych planach promocyjnych;
- Podporządkowanie działań promocyjnych jasno sformułowanym celom;
- Identyfikacja produktów markowych LOM, opracowanie markowych symboli adekwatnych do produktów markowych;
- Popularyzacja symboli jako unikatowych cech marki (*zaangażowanie środowisk artystycznych, mediów, studentów, uczniów szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych do opracowania logo, hasła przewodniego oraz przyjęcia unikatowych cech LOM, wokół których budowana będzie marka*);
- Wdrożenie przyjętych założeń planów promocyjnych w ściśle określonych obszarach, za pośrednictwem wskazanych w strategii kanałów komunikowania się LOM⁴⁰ z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym.

2. Rezultaty:

³⁹ Vide Załącznik Nr 12 „Harmonogram realizacji projektu LOM”

⁴⁰ Vide Załącznik Nr 13 „Kanały dystrybucji przekazu informacyjnego”



- Wykreowanie wyróżnialnej marki LOM poprzez wyposażenie jej w atrybuty pozwalające skutecznie konkurować na rynkach krajowych i zagranicznych;
- Stworzenie produktu markowego w dziedzinie innowacyjności, jako instrumentu stymulującego rozwój gospodarczy;
- Stworzenie produktów markowych w dziedzinie artystycznej, jako instrumentów stymulujących rozwój gospodarczy, społeczny i kulturalny;
- Wzrost zainteresowania potencjalnych inwestorów ofertą LOM.

3. Partnerzy przy realizacji zadań promocyjnych:

- Starostwa Powiatowe i gminy wchodzące w skład LOM;
- Instytucje kultury, organizacje pozarządowe grupujące środowiska twórcze i biznesowe;
- Business & Innovation Centre in Lublin;
- Lubelski Park Naukowo Technologiczny;
- Wyższe uczelnie i ośrodki naukowo badawcze działające na terenie LOM;
- Instytucje kultury;
- Media regionalne i lokalne;
- Podmioty komercyjne zainteresowane inwestowaniem w rozwój produktów markowych LOM;
- Organizacje pozarządowe.

4. Struktura zadań:

- Podporządkowanie procesu kreowania wyróżnialnej marki wizji rozwoju LOM – Priorytet 1;
- Identyfikacja produktów markowych – Priorytet 2;
- Integracja środowisk zainteresowanych realizacją projektu – Priorytet 3;
- Opracowanie logo i hasła – Priorytet 4;
- Promocja i popularyzacja logo i hasła – Priorytet 5;
- Działania pozostałe.

5. Terminy realizacji:

- Przyjęcie założeń projektu: kwiecień 2009r.;



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



- Realizacja projektu: 8 maj - grudzień 2009 i w kolejnych latach.

6. Finansowanie:

- W latach 2009 – 2010 główne finansowanie z budżetu projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”;
- W latach 2011-2015 budżet UM Lublin, starostw powiatowych, miast i gmin wchodzących w skład LOM;
- Środki pozabudżetowe – fundusze Unii Europejskiej;
- Środki pozabudżetowe – współfinansowanie ze strony podmiotów komercyjnych zainteresowanych współdziałaniem w zakresie realizacji programu.

Projekt Nr II

„Promocja rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności technologicznej LOM.

Przyciąganie inwestorów oraz stymulowanie rozwoju i innowacyjności istniejących podmiotów gospodarczych”

1. Zadania:

- Prowadzenie działań informacyjnych na temat atrakcyjności inwestycyjnej LOM;
- Promowanie działań służących podnoszeniu poziomu innowacyjności technologicznej lokalnych przedsiębiorstw;
- Prowadzenie działań służących integracji środowisk biznesowych i działalności instytucji otoczenia biznesu w LOM;
- Współpraca ośrodków naukowych z podmiotami gospodarczymi operującymi na rynku LOM w celu dyfuzji innowacji oraz wymiany informacji wpływających na poziom optymalizacji działań samorządu w zakresie poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej na terenie LOM.

2. Rezultaty:



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



- Zwiększenie konkurencyjności LOM względem innych miast i regionów;
- Pozyskanie inwestorów krajowych i zagranicznych;
- Podniesienie poziomu innowacyjności lokalnych przedsiębiorstw;
- Integracja środowisk biznesowych z ośrodkami naukowymi;
- Wzmocnienie instytucjonalnej przestrzeni otoczenia biznesu w LOM.

3. Podmioty realizujące projekt:

- Urząd Miasta Lublin, starostwa powiatowe wchodzące w skład LOM;
- Business & Innovation Centre in Lublin;
- Lubelski Park Naukowo Technologiczny;
- Wyższe uczelnie;
- Wszystkie inne organizacje i instytucje LOM, władne realizować poszczególne zadania projektu.

4. Struktura zadań:

- Identyfikacja oczekiwań potencjalnych inwestorów oraz możliwości ośrodków naukowych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych – Priorytet 1;
- Identyfikacja orientacji na innowacyjność wśród podmiotów gospodarczych i ośrodków naukowo badawczych LOM – Priorytet 2;
- Wsparcie informacyjne i organizacyjne dla przedsiębiorców/inwestorów oraz ośrodków naukowo badawczych zainteresowanych współpracą w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań – Priorytet 3;
- Zaangażowanie kluczowych partnerów medialnych w proces popularyzacji informacji o założeniach planów działań LOM będących inspiracją dla projektu – Priorytet 4;
- Działania pozostałe.

5. Terminy realizacji:

- Przyjęcie założeń projektu: czerwiec 2009;
- Realizacja projektu: III kwartał 2009 – III kwartał 2010 i cyklicznie przez kolejne lata.

6. Finansowanie:



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



- Budżet projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”(finansowanie w latach 2009-2010), budżety UM Lublin i powiatów;
- Środki podmiotów zainteresowanych efektami projektu (gminy wchodzące w skład LOM);
- Środki UE (PO IG Priorytet 5, Dyfuzja innowacji).

7. Propozycje i uwagi dodatkowe:

- Rozważyć zasadność rozbicia projektu Nr II na dwa komplementarne: „Wspieranie rozwoju i innowacyjności przedsiębiorstw LOM” oraz „Pozyskiwanie nowych inwestorów”;
- Rozważyć zasadność przyjęcia na lata 2011 – 2015 projektu pochodnego: „Wsparcie informacyjne dla pozyskiwania źródeł finansowania innowacyjności technologicznej LOM”.

Projekt Nr III

„Promowanie LOM jako Akademickiego Centrum Rozwoju Innowacyjności”

1. Zadania:

- Wspieranie inicjatyw kreujących wizerunek LOM jako silnego ośrodka akademickiego, naukowo badawczego i intelektualnego na mapie Polski i Euroregionu;
- Inspirowanie działań prowadzących do utworzenia w Lublinie „Europejskiego Centrum Rozwoju Innowacyjności”.

2. Rezultaty:

- Wykreowanie LOM jako wiodącego ośrodka akademickiego, kuźni kadr dla sektora wysokich technologii i sektora BPO;
- Utworzenia w Lublinie „Europejskiego Centrum Rozwoju Innowacyjności”.

3. Podmioty realizujące projekt:



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



- Urząd Miasta Lublin wraz z samorządami wchodzącymi w skład LOM;
- „Business & Innovation Centre in Lublin”;
- „Lubelski Park Naukowo Technologiczny”;
- Wyższe uczelnie, ośrodki naukowo badawcze, instytuty i towarzystwa naukowe działające na terenie LOM.

4. Struktura zadań:

- Precyzyjne określenie ról i funkcji LOM w zakresie konceptualizacji, inspirowania i prowadzenia działań – Priorytet 1;
- Działania pozostałe.

5. Terminy realizacji:

- Przyjęcie założeń projektu – czerwiec 2009;
- Realizacja projektu – wrzesień 2009 i w latach kolejnych.

6. Finansowanie:

- Budżet LOM i miasta Lublin;
- Środki pozabudżetowe w tym środki finansowe wyższych uczelni i firm obejmujących patronatem procesy kształcenia przyszłych kadr.

7. Propozycje i uwagi dodatkowe:

- W kolejnych latach właściwe byłoby rozbięcie projektu na dwa;
„Europejskie kadry dla biznesu LOM”,
„Europejskie kadry dla administracji LOM”.

Projekt Nr IV

„Promocja rozwoju turystyki biznesowej poprzez stworzenie adekwatnej do oczekiwań oferty turystyczno-biznesowej i kulturalnej”

1. Zadania:

- Stworzenie harmonogramu kluczowych, cyklicznych imprez o charakterze biznesowym organizowanych lub/i finansowanych przez LOM;



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



- Wspieranie działań popularyzujących rolę LOM jako inspiratora i promotora rozwoju turystyki biznesowej;
- Wypromowanie imprez o charakterze ogólnopolskim i międzynarodowym.

2. Rezultaty:

- Opracowanie spójnej oferty LOM rozpoznawalnej przez zarówno w Polsce jak i poza granicami;
- Stworzenie warunków do funkcjonowania „klastra turystyki biznesowej”;
- Utworzenie „Punktu informacji biznesowej” (w ramach „Lubelskiego Centrum Międzynarodowej Współpracy Gospodarczej”).

3. Podmioty realizujące projekt:

- Samorządy LOM;
- Lubelskie Centrum Międzynarodowej Współpracy Gospodarczej;
- Spółka Akcyjna Międzynarodowe Targi Lubelskie;
- Organizacje około biznesowe;
- Media;
- Inne podmioty zainteresowane współdziałaniem na rzecz realizacji celów działalności promocyjnej LOM.

4. Struktura zadań:

- Identyfikacja kierunków rozwoju turystyki biznesowej w Polsce i Europie – Priorytet 1;
- Identyfikacja oczekiwań przedsiębiorców oraz potencjału ośrodków turystycznych pod kątem turystyki biznesowej– Priorytet 2;
- Identyfikacja orientacji na turystykę biznesową wśród podmiotów gospodarczych, obiektów turystycznych i wystawienniczych – Priorytet 3;
- Wsparcie informacyjne i organizacyjne dla ośrodków i instytucji/organizacji zainteresowanych współpracą w zakresie rozwoju i promocji turystyki biznesowej– Priorytet 4;
- Zaangażowanie kluczowych partnerów medialnych w proces popularyzacji informacji o założeniach planów działań LOM będących inspiracją dla projektu – Priorytet 5;



- Działania pozostałe.

5. Terminy realizacji:

- Przyjęcie założeń projektu – czerwiec 2009;
- Realizacja projektu – wrzesień 2009 i w latach kolejnych.

6. Finansowanie:

- Budżet UM Lublin, starostwa powiatowe;
- Środki pozabudżetowe, w tym firm i organizacji około biznesowych, kulturalnych oraz turystycznych.

7. Propozycje i uwagi dodatkowe:

- W oparciu o doświadczenia i osiągnięcia „Lubelskiego Centrum Międzynarodowej Współpracy Gospodarczej” rozważyć zasadność realizacji projektu: „LOM biznesową i kulturową platformą cywilizacji zachodniej i wschodniej”.

Projekt Nr V

„Współpraca międzynarodowa - budowanie marki LOM na arenie międzynarodowej”

1. Zadania:

- Organizowanie corocznych konferencji o zasięgu międzynarodowym;
- Organizowanie corocznych *PRESS TOUR* o zasięgu międzynarodowym;
- Udział w targach międzynarodowych;
- Udział w konferencjach międzynarodowych;
- Wykreowanie trwałych więzi współpracy między samorządem LOM i samorządami miast metropolitalnych spoza granic Polski;
- Udział LOM w międzynarodowych sieciach miast;
- Zbudowanie ram stałej współpracy międzynarodowej instytucji nauki i biznesu.

2. Rezultaty:

- Wykreowanie pozytywnego wizerunku LOM na arenie międzynarodowej;
- Rozpropagowanie marki LOM poza granicami kraju.



3. Podmioty realizujące projekt:

- Urząd Miasta Lublina, starostwa powiatowe;
- Spółka Akcyjna Międzynarodowe Targi Lubelskie;
- Regionalne Centrum Targowo Wystawiennicze w Lublinie;
- Środki masowego przekazu.

4. Struktura zadań:

- Wyznaczenie kluczowych kierunków geograficznych międzynarodowej promocji LOM– Priorytet 1;
- Zsynchronizowanie kluczowych kierunków międzynarodowej promocji LOM ze źródłami cech wpływających na realizację kluczowych celów – Priorytet 2;
- Działania pozostałe.

5. Terminy realizacji:

- Przyjęcie projektu – czerwiec 2009;
- Realizacja projektu – III kwartał 2009, IV kwartał 2010 i cyklicznie w latach kolejnych.

6. Finansowanie:

- W latach 2009 – 2010 główne finansowanie z budżetu projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom” oraz PO RPW;
- W latach 2011 -2015 budżet UM Lublin i starostw powiatowych;
- Środki pozabudżetowe, środki UE;
- Środki własne podmiotów zainteresowanych promocją międzynarodową w materiałach promocyjnych LOM.

7. Informacje dodatkowe:

- Władze LOM powinny inspirować i koordynować współpracę międzynarodową ośrodków naukowo badawczych, szkół wyższych, oraz biznesu;



- Władze LOM powinny opracować „Katalog dobrych praktyk międzynarodowych”, ułatwiających wszystkim partnerom budowanie wyróżniającej marki LOM na arenie międzynarodowej.

Projekt Nr VI

„Synchronizacja planów modernizacji infrastruktury technicznej LOM z celami promocji inwestycyjnej LOM”

1. Zadania:

- Skorelowanie polityki inwestycyjnej JST w infrastrukturę techniczną z celami, misją i wizją LOM;
- Powstanie komplementarnych systemów zarządzania mieniem komunalnym;
- Uzależnienie polityki inwestycyjnej od oczekiwań potencjalnych inwestorów, przedsiębiorców i mieszkańców LOM.

2. Rezultaty:

- Racjonalizacja wydatków inwestycyjnych i promocyjnych poprzez spójną politykę rozwoju LOM;
- Wzrost napływu BIZ;
- Wzrost zadowolenia mieszkańców LOM z polityki inwestycyjnej i strategicznego zarządzania mieniem komunalnym.

3. Podmioty realizujące projekt:

- UM Lublin, partnerzy projektu LOM;
- Podmioty gospodarcze realizujące zadania inwestycyjne na zlecenie LOM.

4. Struktura zadań:

- Podporządkowanie polityki pozyskiwania środków zewnętrznych oczekiwaniom przedsiębiorców, inwestorów i mieszkańców związanym z realizacją polityki proinwestycyjnej – Priorytet 1;
- Działania pozostałe.



5. Terminy realizacji:

- Przyjęcie projektu – listopad 2009;
- Realizacja projektu – styczeń 2010 i w latach kolejnych.

6. Finansowanie:

- Budżet UM Lublin, starostw powiatowych i gmin;
- Środki pozabudżetowe, fundusze UE;
- Środki własne podmiotów realizujących zadania inwestycyjne na zlecenie JST.

7. Informacje dodatkowe:

- Projekt ma służyć dyfuzji polityki promocji i polityki inwestycji;
- Funkcje projektu mają za zadanie przeciwdziałanie procesowi oderwania promowanego wizerunku LOM od rzeczywistości i prolongowania efektów promocji na lata objęte strategicznym okresem planowania.

Projekt Nr VII

„Budowanie pozytywnego wizerunku LOM wśród jego mieszkańców”

1. Zadania:

- Wykreowanie spójnego systemu komunikowania się samorządu z mieszkańcami LOM;
- Wykreowanie ram współdecydowania o harmonogramie imprez przez organizacje zainteresowane szerokim oddziaływaniem na społeczeństwo LOM;
- Zaangażowanie możliwie największej liczby mieszkańców LOM we wszystkie działania promocyjno informacyjne, ze szczególnym uwzględnieniem zadań mających charakter wydarzeń podnoszących poziom reputacji LOM.

2. Rezultaty:

- Zbudowanie więzi emocjonalnych mieszkańców z LOM;



- Wykreowanie systemu efektywnej komunikacji LOM z mieszkańcami, podnoszącego poziom ich satysfakcji.

3. Podmioty realizujące projekt:

- UM Lublin;
- Starostwa powiatowe LOM.

4. Struktura zadań:

- Zewidencjonowanie wszystkich środowisk zainteresowanych szerokim oddziaływaniem na LOM – Priorytet 1;
- Wykreowanie platformy współdecydowania o dystrybuowaniu środków publicznych – Priorytet 2;
- Działania pozostałe.

5. Terminy realizacji:

- Przyjęcie projektu – grudzień 2009;
- Realizacja projektu – luty 2010 i w latach kolejnych.

6. Finansowanie:

- Budżet UM Lublin i starostw powiatowych;
- Środki pozabudżetowe;
- Środki własne organizacji pozarządowych; stowarzyszeń, fundacji i innych.

Lista proponowanych nowych lub komplementarnych projektów powinna być traktowana jako propozycja, a nie bezwarunkowe zalecenie lub nakaz. Aktualna sytuacja na rynkach światowych nie daje możliwości wskazania projektów, których realizacja będzie w pełni zasadna np. po roku 2013. Dynamika zmian na arenie międzynarodowej znacznie ogranicza sensowne planowanie w długich przedziałach czasowych. Oznacza to konieczność ciągłego monitorowania zarówno uzyskiwanych efektów jak i zmian w otoczeniu zewnętrznym, oceny trafności wyboru celów strategicznych i operacyjnych wobec potencjału LOM oraz uwarunkowań wewnętrznych, efektywności i trafności alokacji zasobów, skuteczności realizacji strategii oraz trwałości procesów rozwojowych. W razie wyników negatywnych



analizowane będą nie tylko przyczyny oraz skala odchyleń od ustalonych i zatwierdzonych norm, ale również modyfikowana strategia promocji.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



XII. WDROŻENIE I MONITORING REALIZACJI „STRATEGII PROMOCJI INWESTYCYJNEJ LUBELSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO”

Monitoring jest niezbędnym elementem składowym każdej strategii. Jego celem jest zbadanie zgodności efektów końcowych realizacji zadań z wcześniej zatwierdzonymi celami. Monitoring to proces systematycznego zbierania i analizowania wiarygodnych informacji finansowych i statystycznych, który pozwala na śledzenie i ostrzeganie, jak kształtują się aktualne postępy w realizacji strategii oraz czy zakładane rezultaty są osiągnięte zgodnie z harmonogramem. Elementami monitorowania procesów realizacyjnych są z jednej strony założone cele strategiczne oraz ich operacjonalizacja przy użyciu określonych mierników, z drugiej zaś strony – osiągnięte przez LOM, z okresu na okres, wyniki w postaci rezultatów i wpływów⁴¹.

Ewaluacja natomiast jest procesem analitycznym, planowanym i realizowanym w odpowiedzi na szczegółowe pytania o wynikach realizowanej strategii. Oceniana jest trafność wyboru celów strategicznych i operacyjnych wobec potencjału, którym dysponuje LOM, efektywność i trafność alokacji zasobów, skuteczność realizacji strategii (porównanie wyników z celami) oraz trwałość procesów rozwojowych (w jakim stopniu strategia przyczyniła się do polepszenia sytuacji gospodarczej i społecznej). W razie wyników negatywnych analizowane są również przyczyny oraz skala odchylenia od ustalonych i zatwierdzonych norm. Składnikami ewaluacji procesów realizacyjnych jest ocena:

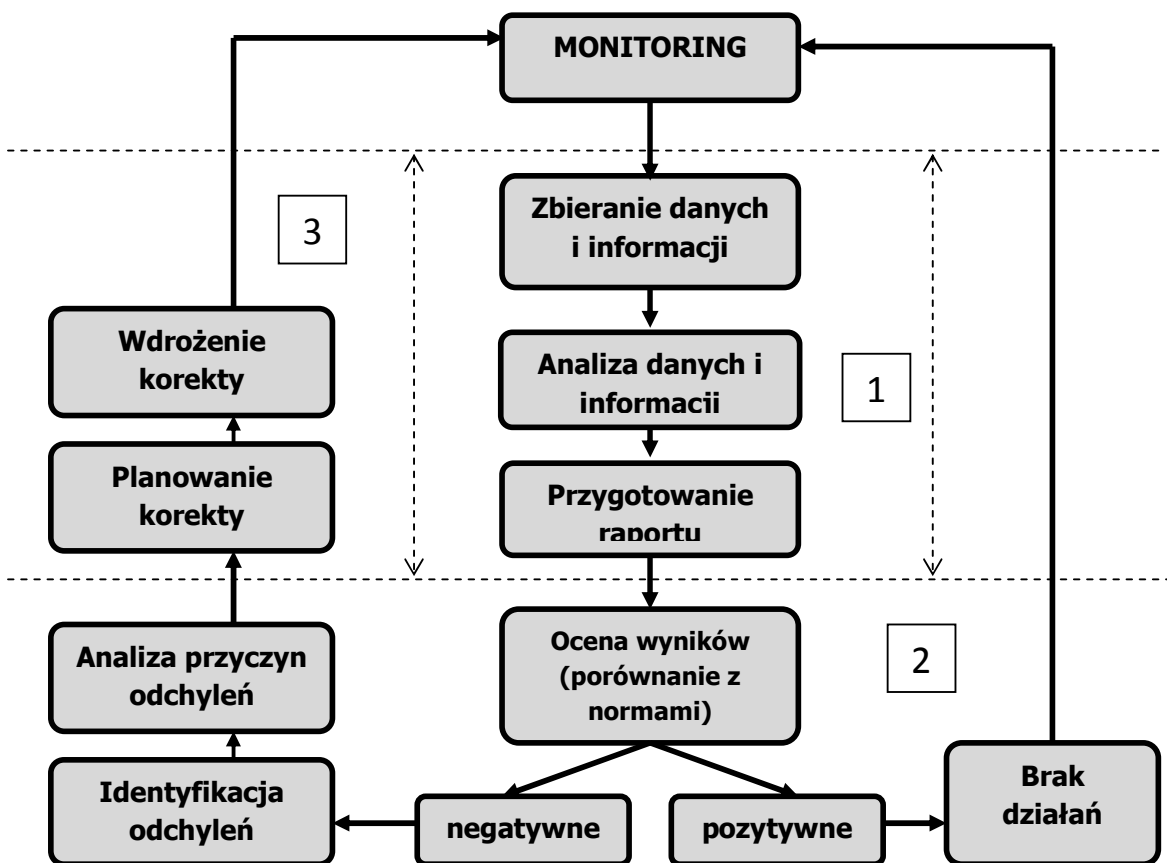
- Trafności wyboru celów strategicznych i operacyjnych wobec potencjału, którym dysponuje LOM;
- Efektywności alokacji zasobów LOM, w tym zwłaszcza zasobów finansowych pozyskanych z zewnątrz;
- Skuteczności realizacji strategii poprzez porównanie ze sobą osiągniętych wyników z założonymi celami.

⁴¹ Vide załącznik Nr 16 „Źródła i terminy ukazywania się danych niezbędnych do monitoringu (cechy, wskaźniki, źródła informacji)”.

Oprac. Instytut Badań i Analiz Olsztyńskiej Szkoły Biznesu -2009r.



System ewaluacji powinien funkcjonować w oparciu o schemat przedstawiony poniżej:



Etapy monitoringu:

1. Monitorowanie i raportowanie;
2. Ocena (ewaluacja);
3. Korekta (aktualizacja).

Głównym źródłem informacji o zachodzących zamianach, procesach i działaniach w LOM powinny być dane systematycznie gromadzone i analizowane przez Biuro Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupę Roboczą LOM⁴². Aby informacje uzyskiwane w wyznaczonych przedziałach czasowych stanowiły przydatny materiał analityczny, nieodzownym elementem prac poprzedzających monitoring jest sporządzenie analizy stanu wyjściowego, w której określone zostaną wskaźniki wyjściowe (zerowe), będące w kolejnych okresach sprawozdawczych punktem odniesienia. W tym zakresie praktycznym rozwiązaniem może być przyjęcie jako stan wyjściowy danych wskazanych w analizach potencjału intelektualnego i inwestycyjnego LOM⁴³. Instrumentem wykorzystywanym każdorazowo w sporządzaniu zbiorczych raportów na temat stanu realizacji strategii promocji LOM będzie zestaw wskaźników⁴⁴, który – ze względu na możliwość porównania materiału analitycznego w ujęciu dynamicznym – powinien być jednolity. Przedmiotem monitorowania, ewaluacji i aktualizacji będzie każdorazowo cały obszar LOM, w wybranych sferach jego aktywności, tj. w szeroko rozumianym obszarze gospodarczym, społecznym oraz w obszarze kontaktów z otoczeniem zewnętrznym.

Ponieważ efekty polityki komunikacji zależą także od czynników niezależnych, trudno je zmierzyć. Tam, gdzie nie występuje jedynie wymierna sprzedaż produktu czy usług, nie ma kompleksowego systemu pomiaru efektywności promocji. Zastrzeżenie to nie może jednak zwalniać z obowiązku sprawdzania efektywności polityki promocji. Nawet proste metody dają bowiem obraz rzeczywistego oddziaływania promocji na otoczenie, co pozwala na dokonywanie potrzebnych zmian dla podniesienia efektywności działań i eliminowanie ewentualnych błędów. Odpowiednio przyjęte techniki badawcze należy stosować przed każdą kampanią promocyjną, w trakcie jej trwania i po zakończeniu. W przypadku promocji LOM zamiastką badań w tym zakresie mogłyby być badania ankietowe oceny polityki promocyjnej

⁴² Dla zapewnienia obiektywności badania efektywności działań promocyjnych powinny być prowadzone przez podmioty zewnętrzne (instytuty badania opinii publicznej, szkoły wyższe, organizacje pozarządowe).

⁴³ Warunkiem koniecznym będzie przyjęcie jednolitego okresu sprawozdawczego (tj. dane powinny pochodzić z tego samego roku).

⁴⁴ Vide Załącznik Nr 14 „Wskaźniki realizacji zadań związanych z promocją inwestycyjną LOM”



i wizerunku LOM wśród wytypowanych grup docelowych prowadzone w cyklu np. dwuletnim. Proponuje się również zastosowanie następujących, prostych narzędzi monitoringu takich jak:

- Zbudowanie bazy teleadresowej potencjalnych inwestorów uwzględniającej kierunki/sektory ich zainteresowań;
- Dokumentowanie zapytań potencjalnych inwestorów lub osób/instytucji występujących w ich imieniu (COI, PAiIZ);
- Dokumentowanie udzielonych odpowiedzi, wysłanych ofert inwestycyjnych, informacji uzupełniających;
- Licznik wejść na strony www.lom.pl zawierające oferty inwestycyjne;
- Listy osób biorących udział w spotkaniach biznesowych, konferencjach, targach nieruchomości itp.

XIII. EWALUACJA PROJEKTU

W celu ewaluacji skuteczności prowadzonych działań i wprowadzenia ewentualnych zmian w 2011 roku zostaną przeprowadzone badania wizerunkowe. Po zakończeniu realizacji całego projektu w 2015 roku zostaną przeprowadzone pogłębione badania mające na celu ewaluację całego programu promocji potencjału inwestycyjnego i intelektualnego LOM.

1. Badania ewaluacyjne w 2011 roku

W celu oceny skuteczności kampanii promocyjnej LOM w kraju i za granicą, oceny efektywności narzędzi promocji oraz kanałów promocji w I kwartale 2011 roku zostaną przeprowadzone badania ewaluacyjne. Grupą podlegającą badaniu będą firmy zagraniczne (z wybranych rynków priorytetowych, na których prowadzona była promocja) firmy krajowe oraz przedstawiciele krajowych i zagranicznych organizacji biznesowych.

Rodzaj badań:

1. Ilościowe za pomocą ankiety na reprezentatywnej grupie badawczej (reprezentatywna grupa badawcza wybrana drogą losową);



2. Jakościowe - wywiady na podstawie kwestionariusza z przedstawicielami kierownictwa firm krajowych oraz zagranicznych;
3. Badania na podstawie źródeł wtórnych (publikacje na temat LOM, ogólnodostępne raporty, dane PAiiIZ itp.).

Spodziewane efekty:

Uzyskanie odpowiedzi na pytania:

1. Czy i jakie zmiany nastąpiły w postrzeganiu wizerunku LOM pod wpływem kampanii?
2. Ilu przedsiębiorców krajowych i zagranicznych ocenia wizerunek LOM pozytywnie po 2 latach kampanii?
3. Jakie skojarzenia budzi nazwa Lubelski Obszar Metropolitalny?
4. Skąd inwestorzy i przedsiębiorcy czerpali informacje o potencjale inwestycyjnym LOM (Internet, prasa, radio, telewizja)?
5. Która forma dotarcia została uznana za najbardziej interesującą/ cieszyła się największym zainteresowaniem?
6. Czy oraz ilu przedsiębiorców rozważa możliwość inwestycji w LOM.

Dla otrzymania jasnej i obiektywnej ewaluacji prowadzonych działań, przeprowadzenie badań powinno być zlecone firmie, która nie prowadziła badań będących podstawą do przygotowania założeń promocji inwestycyjnej LOM.

2. Badania ewaluacyjne w 2015 roku

W celu oceny skuteczności kampanii promocyjnej LOM w kraju i za granicą, oceny efektywności narzędzi promocji oraz kanałów promocji w I kwartale 2015 roku zostaną przeprowadzone powtórne badania ewaluacyjne. Grupą podlegającą badaniu będą firmy zagraniczne (z wybranych rynków priorytetowych, na których prowadzona była promocja), firmy krajowe oraz przedstawiciele krajowych i zagranicznych organizacji biznesowych.

Rodzaj badań:

1. Ilościowe za pomocą ankiety na reprezentatywnej grupie badawczej (reprezentatywna grupa badawcza wybrana drogą losową);
2. Jakościowe - wywiady na podstawie kwestionariusza z przedstawicielami kierownictwa firm krajowych oraz zagranicznych;



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



3. Badania na podstawie źródeł wtórnych (publikacje na temat LOM, ogólnodostępne raporty, dane PAIiIZ itp.).

Spodziewane efekty:

Uzyskanie odpowiedzi na pytania:

1. Czy i jakie zmiany nastąpiły w postrzeganiu wizerunku LOM pod wpływem kampanii?
2. Ilu przedsiębiorców ocenia wizerunek LOM pozytywnie po 2 latach kampanii?
3. Jakie skojarzenia budzi nazwa Lubelski Obszar Metropolitalny?
4. Skąd inwestorzy czerpali informacje o LOM (Internet, prasa, radio, telewizja)?
5. Która forma dotarcia została uznana za najbardziej interesującą/ cieszyła się największym zainteresowaniem?
6. Czy oraz ilu przedsiębiorców rozważa możliwość inwestycji w LOM.

Gromadzenie danych

- Zbierać od początku i systematycznie (dane kontekstowe, bazowe, z realizacji zadań);
- Określić format i zasady i źródła weryfikacji informacji;
- Ograniczyć liczbę użytkowników systemu;
- Określić precyzyjnie kompetencje (kto zarządza bazą).

Wykorzystanie danych

- Codziennie zarządzać programem;
- Raporty miesięczne, kwartalne, roczne – wewnętrzne, zewnętrzne;
- Użycie danych w ewaluacji;
- Bieżące porównywanie rezultatów (*benchmarking*).

Przygotowanie i zlecenie ewaluacji (*outsourcing*)

- Planowanie ewaluacji;
- Projektowanie ewaluacji;
- Przygotowanie zakresu zadań;
- Zlecenie i wybór wykonawcy.



Prowadzenie badań

- Strukturalizacja;
- Realizacja;
- Analiza;
- Ocena;
- Przygotowanie raportu.

Użycie wyników przeprowadzonych badań

- Zatwierdzenie raportu;
- Użycie wyników (rekomendacje).

Ogólne wytyczne do projektowania systemu monitoringu:

- Wprowadzić standard wskaźników (SMART⁴⁵);
- Stosować wskaźniki dające możliwość porównań i agregacji (projekt – program, program – inne programy);
- Zaprojektować system elastyczny (dopuszczający odstępstwa od wzorca);
- Baza danych powinna być prosta i stabilna.

Komórką odpowiedzialną za koordynowanie niniejszych zadań będzie Biuro Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupa Robocza LOM, którego rola w przebiegu całego cyklu monitorowania, ewaluacji i aktualizacji będzie wiodąca. Na funkcję koordynatora niniejszych procesów składać się będą nie tylko czynności o charakterze koordynującym (gromadzenie, klasyfikowanie danych otrzymywanych od innych podmiotów, kontakty z instytucjami dysponującymi źródłem przydatnych do monitoringu informacji), ale również zadania o charakterze analityczno – koncepcyjnym, takie jak przetwarzanie uzyskanych informacji, opracowywanie zbiorczych raportów, formułowanie wniosków, etc.

Podmiotami współpracującymi z Biurem Obsługi Inwestorów przy UM Lublin / Grupą Roboczą LOM w zakresie monitoringu strategii promocji LOM mogą być w szczególności: inne komórki organizacyjne Urzędów Powiatowych i gmin wchodzących

⁴⁵ SMART (od ang. *Specific, Measurable, Available, Relevant, Time bound* – określone, mierzalne, dostępne, trafne, dotyczące określonego przedziału czasowego)



w skład LOM, uczelnie wyższe, jednostki naukowo – badawcze, samorząd gospodarczy i zawodowy, organizacje pozarządowe oraz inne podmioty zaangażowane w realizację kluczowych dla LOM zadań i procesów rozwojowych. Rolą partnerów LOM w tym zakresie będzie zarówno udzielanie kompleksowych informacji pozostających w ich kompetencjach, jak również zaangażowanie w sprawne i efektywne przeprowadzanie cyklicznych analiz.

Ponadto dla zinstytucjonalizowania wyżej wymienionych czynności w ramach monitoringu, a także dla zapewnienia społecznej kontroli wdrażania zapisów strategii promocji inwestycyjnej LOM, powołany zostanie Zespół Monitorujący, w którego skład wejdą:

- Prezydent Miasta Lublina;
- Przedstawiciele powiatów i gmin wchodzących w skład LOM;
- Przedstawiciele urzędów miast;
- Przedstawiciele ośrodków akademickich;
- Eksperti zewnątrzni (specjaliści od problematyki promocji miejsca inwestycji i BIZ);
- Reprezentant organizacji pozarządowych.

Głównym zadaniem Zespołu Monitorującego będzie opiniowanie sporządzanych cyklicznie raportów z realizacji strategii promocji inwestycyjnej LOM, ocena postępów w osiąganiu zaplanowanych celów, a także inicjowanie ewentualnych zmian strategii.

Co do zasady, monitoring powinien być procesem ciągłym, co oznacza konieczność stałego gromadzenia i przetwarzania danych. Niemniej jednak, dla usprawnienia czynności sprawozdawczych i oceniających przyjmuje się, że raporty zbiorcze na temat realizacji strategii promocji będą formułowane i opiniowane przez Zespół Monitorujący w cyklu jednego roku kalendarzowego.

Raporty roczne oraz końcowy raport z wdrażania „Strategii promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego”, po zaopiniowaniu przez Zespół Monitorujący, przedstawiane będą do publicznej wiadomości zainteresowanych stron.



XIV. TRWAŁOŚĆ PROJEKTU

Zgodnie z Art. 57 Rozporządzenia Rady (UE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. oraz wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w tym zakresie, Beneficjent jest zobowiązany do utrzymania trwałości Projektu przez okres 5 lat od dnia zakończenia jego realizacji.

XV. PODSUMOWANIE

Prace nad dokumentem „Strategii promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego” rozpoczęto w grudniu 2008r., zakończono w marcu 2009r. Należy to podkreślić, gdyż w właśnie w tym czasie nastąpiły gwałtowne zmiany na globalnym rynku gospodarczym i finansowym. Światowy kryzys z niespotykaną siłą uderza we wszystkie kraje świata, jego rozmiary i skutki są trudne do przewidzenia zwłaszcza dla Europy Środkowo Wschodniej. Dynamika zdarzeń powoduje, że prognozy ulegają zmianom z tygodnia na tydzień. Na skutek kryzysu branże, które jeszcze wiosną 2008r. uważano za wschodzące i rozwijające się zaczęły upadać. Przykładem branża motoryzacyjna, która w krajach UE dawała zatrudnienie ponad 12 mln pracownikom (bezpośrednio i pośrednio) i była jednym z głównych źródeł napływu BIZ do Polski. Analizując informacje i raporty mówiące o światowym kryzysie trudno znaleźć kraje i branże, które nie odczuły lub nie odczują jego skutków. Należy przyjąć, że Polska odczuje prawdziwe skutki kryzysu w połowie roku 2009 i kolejnych kilku lub kilkunastu miesiącach. Mimo to znakomita większość ekspertów prognozuje, że tempo spowolnienia będzie w Polsce niższe niż w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Kryzys, podobnie jak to miało miejsce w poprzednich okresach dekonunktury, spowoduje konieczność poszukiwania nowych sektorów wysokiej szansy. Firmy szukając możliwości obniżki kosztów skierują swoją uwagę głównie na rynki wschodzące i azjatyckie, gdzie są relatywnie niskie koszty pracy i wysokie kwalifikacje pracowników.

Lubelski Obszar Metropolitalny powinien być przygotowany na zachodzące zmiany oraz moment wychodzenia gospodarki światowej z kryzysu. Powszechnie wiadomo, że aby efekty działań promocyjnych były zauważalne potrzeba czasu, zwykle kilku lat. Można więc powiedzieć, że poniekąd dzięki kryzysowi LOM zyskuje na czasie, może i powinien



wykorzystać ten okres na przygotowanie oferty odpowiadającej aktualnym i przyszłym oczekiwaniom potencjalnych inwestorów.

Aby Lubelski Obszar Metropolitalny osiągnął sukces w postaci napływu nowych inwestycji warto pamiętać, że:

1. Działania w zakresie promocji inwestycyjnej wymagają od ich realizatorów bardzo dobrego przygotowania merytorycznego i przeznaczenia na ten cel znaczących środków finansowych;
2. Na pozytywne rezultaty działań promocyjnych należy czekać często kilka a nawet kilkanaście lat. Realizacja zaplanowanych projektów i zadań z pewnością przyczyni się do zbudowania w okresie kilku lat rozpoznawalnej marki LOM i korzystnego klimatu inwestycyjnego. Znaczna część inwestycji zewnętrznych będzie realizowana właśnie dzięki przeświadczeniu potencjalnego inwestora o konkurencyjności LOM i panującym tu korzystnym klimacie inwestycyjnym.

Dobór instrumentów i działań promocyjnych opracowany został w oparciu o zasady marketingu mix. Istotą marketingu mix jest maksymalizacja efektu poprzez optymalne wykorzystanie kilku instrumentów oddziałujących na dany rynek jednocześnie. Z założeń i cech marketingu mix wynika, że instrumenty i działania muszą być postrzegane jako zintegrowany system oddziaływania na ściśle określony rynek. Jednostronne dążenie do zwiększenia oddziaływania danego instrumentu może prowadzić do osłabienia oddziaływania innych instrumentów a tym samym całej struktury marketingu mix.

W procesie poszukiwania optymalnej koncepcji marketingu mix dla LOM uwzględniono:

- Instrumenty i działania, które mogą być wykorzystane przy elastycznym podejściu do kształtowaniu struktury marketingu;
- Intensywność i zakres oddziaływania na zjawiska rynkowe, towarzyszącą poszczególnym instrumentom i działaniom;
- Znaczenie/udział poszczególnych instrumentów w osiągnięciu założonych efektów.



Instrumenty składające się na marketing mix są względem siebie:

- Substytucyjne (ten sam cel marketingowy można osiągnąć za pomocą różnych kompozycji elementów marketingu);
- Komplementarne (poprzez zwiększenie finansowania jednego z elementów zwiększa się skuteczność pozostałych elementów).

Podstawowa definicja strategii marketingowej mix opracowana została przez McCarthy'ego i nazwana od ilości składowych marketingiem „4P”;

1. Produkt (*Product*) – asortyment, marka, logo, opakowanie, gwarancja jakości, jakość obsługi;
2. Cena (*Price*) – cena nabycia, koszty pracy, zwolnienia podatkowe i ulgi itp.;
3. Dystrybucja – (*Place*) – kanały dystrybucji, fizyczny obieg produktów, logistyka marketingowa;
4. Promocja (*Promotion*) – reklama, sprzedaż bezpośrednia, sponsoring, public relations.

Definicja „4P” nie spełnia jednak wymagań, jakie stawiamy sobie planując zadania w ramach strategii promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. Dla potrzeb projektu LOM przyjęto więc koncepcję marketingu mix „5P” składającego się z następujących elementów;

1. Produkt (*Product*);
 - oferta podstawowa (oferta terenów i nieruchomości i rynek pracy)
 - oferta dodatkowa (ulgi zwolnienia, instytucje wsparcia, potencjał innowacyjny itp.)
 - usługi posprzedażowe (opieka poinwestycyjna).
2. Cena (*Price*);
 - ceny za usługi i tereny inwestycyjne,
 - koszty pracy,
 - poziom cen w porównaniu do konkurencji,
 - cena jako element zachęty.
3. Dystrybucja (*Place*);
 - kanały dystrybucji ofert inwestycyjnych,
 - sieć instytucji zaangażowanych w dystrybucję,
 - nowe techniki i metody dystrybucji.



4. Promocja (*Promotion*);

- sprzedaż osobista (*direct marketing*),
- reklama,
- *Public Relations*
- promocja dodatkowa, okazjonalna,
- inne instrumenty promocji.

5. Personel (*People*) –personel obsługujący inwestora;

- system doboru personelu,
- indywidualne predyspozycje do realizacji określonych zadań,
- system motywacji,
- system szkolenia,
- system oceny pracownika.

W dokumencie strategii celowo pominięto omówienie poszczególnych technik marketingowych zakładając, że są one znane pracownikom odpowiedzialnym za wdrożenie strategii promocji inwestycyjnej LOM. Planując poszczególne projekty i działania w pełni korzystano z takich technik jak FAB, SWOT, Benchmarking, marketing mix. Praktyczne wykorzystanie wymienionych technik do konstrukcji strategii powinno przynieść znacznie lepsze efekty, niż ich omawianie oraz sugerowanie jakie techniki należy stosować, aby osiągać zakładane cele.

Dokument „Strategii promocji inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego” został tak zbudowany, aby był czytelny a jednocześnie jego Beneficjenci mogli bez trudu dotrzeć do interesujących ich informacji. Plan działań i zadania znajdują się w Załączniku Nr 6, który jest podstawowym dokumentem obrazującym zakres planowanych działań promocyjnych na lata 2009 – 2015. Znakomitą większość szczegółowych danych zamieszczono w formie załączników. Dokonano również skrótów i korekty analiz potencjału inwestycyjnego i intelektualnego, co pozwoliło na wyodrębnienie elementów najbardziej istotnych z punktu widzenia planowanych działań promocyjnych.



XVI. ZAŁĄCZNIKI

1. Załącznik Nr 1. „ Charakterystyka Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. Potencjał inwestycyjny (wersja skrócona)”
2. Załącznik Nr 2. „ Charakterystyka Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego. Potencjał intelektualny (wersja skrócona)”;
3. Załącznik Nr 3. „Syntetyczny wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej powiatów LOM na tle regionu lubelskiego”;
4. Załącznik Nr 4. „Sektory najwyższej szansy dla Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego”;
5. Załącznik Nr 5. „Budżety samorządów wchodzących w skład LOM na działania promocyjne w roku 2009”;
6. Załącznik Nr 6. „Strategia Promocji Inwestycyjnej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego”;
7. Załącznik Nr 7. Komplementarność zadań realizowanych w ramach projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom” z działaniami finansowanymi z innych projektów i programów operacyjnych;
8. Załącznik Nr 8. „Internetowy Serwis Promocji Gospodarczej Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego”;
9. Załącznik Nr 9. „Koncepcja struktury i zawartości broszury promocyjnej LOM”;
10. Załącznik Nr 10. „Struktura filmu promującego walory i możliwości inwestycyjne LOM”;
11. Załącznik Nr 11. „Koncepcja ekspozycji LOM na wystawach, targach, seminariach itp.”;
12. Załącznik Nr 12. Harmonogram realizacji projektu „Lubelski Obszar Metropolitalny – Przyjazny Inwestorom”;
13. Załącznik Nr 13. „LOM – Kanały dystrybucji przekazu informacyjnego”;
14. Załącznik Nr 14. „Wskaźniki realizacji zadań związanych z promocją inwestycyjną LOM”.



XVII. LITERATURA POMOCNICZA

1. E. Iwanek – Chachaj, M. Knap „ *Analiza potencjału intelektualnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego*”
2. K. Gromaszek, P. Kolas „ *Analiza potencjału inwestycyjnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego*”
3. M. Bąk, D. La Croix „*Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej. Techniki przygotowywania materiałów promocyjnych i ofert inwestycyjnych. Zasady obsługi inwestorów*”
4. *Atrakcyjność inwestycyjna miast i gmin*”, raport IBnGR, Warszawa 2007r.
5. *Stan i prognozy koniunktury gospodarczej na lata 2009- 2010, raport IBnGR z 30 stycznia 2009r.*
6. „*Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*”, raport IBnGR
7. Biuletyny PAiIZ 2008/2009r.
8. Błuszkowski J., Garlicki J. „*Spółki z udziałem kapitału zagranicznego w środowisku lokalnym*”, PAiIZ, Warszawa 1996,
9. Buckley A., *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, PWN, Warszawa 2002,
10. Calvet A., “*A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of Multinational Firm*”, „*Journal of International Business Studies*” 2008r.
11. Dejnaka A., *Analiza działań marketingowych i handlowych w Internecie- wyniki badań bezpośrednich*, Badanie internetowe 2004, <http://www.e-marketing.pl/>,
12. Dejnaka A., *Założenia strategii marketingowej w Internecie*, <http://www.e-marketing.pl/>,
13. Dunning J. H., *Explaining Changing Patterns of International Production. In Defence of the Eclectic Theory*, „*Oxford Bulletin of Economics and Statistics*” 1979,
14. Garlińska G., *Trudna sztuka przyciągania*, „*Nowe Życie Gospodarcze*”, nr 9, 11 maja 2004,



15. Hill S., Munday M., *The Regional Distribution of Foreign Direct Investment in the UK*, London 1994,
16. Hymer S.J., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge 2008r.
17. International Direct Investment Statistics Yearbook 2007– 2008, OECD 2009r.
18. International Investment Perspectives, OECD, 2008r.
19. Jaspersen F.Z., Aylward A.H., Sumlinski M., *Trends in Private Investment in Developing Countries*, International Finance Corporation, 2008r.
20. Kearney A.T. - “Raport miesięczny”- grudzień 2008r.,
21. *Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk , PWE, Warszawa 2004,
22. Kraszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2004,
23. Michalski E., *Marketing. Koncepcje - Strategie - Decyzje*, Politechnika Koszalińska, tom 1, Koszalin 2000,
24. PAIiZ, <http://www.paiz.gov.pl/>,
25. OECD, 2003 „ *Attracting International Investment for Development*” ISBN 92-64-10193-4,
26. Piggot J., Cook M., *International Business Economics: A European Perspective*, London 1993.
27. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1992,
28. *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 23 maj 2005 r.,
29. Rugmann A. M., *Internalization is Still a General Theory of Foreign Direct Investment, The Theory of Multinational Enterprises*, vol. I, (ed.) A. M. Rugmann, Cheltenham 1996,
30. *Rzeczpospolita z 17-06-2005r.* ”Za FM Logistic przyszli inni”,
31. Scott M. Cutlip (2000), *Effective Public Relations*, Prentice Hall, ISBN 0-13-025445-2,
32. Wolff J., PAIiZ, „Przegląd Samorządowy” Nr 12, grudzień 2004r.,
33. *Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski*, red. M. Bąk, P/ Kulawczyk, PAIZ, Warszawa 2003,



34. *Badania i analizy potencjału gospodarczego regionu w kontekście strategicznych dziedzin rozwoju województwa*, raport opracowany w ramach projektu współfinansowanego przez UE w ramach EFS, realizowanego przez Departament Gospodarki i Innowacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie.



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

