



dr hab. Wiesława Lizińska



MRĄGOWO

**Diagnoza społeczno-gospodarcza
w ramach projektu
„Dobry Klimat dla biznesu w Mrągowie”**

Olsztyn 2014

Spis treści	str.
Wprowadzenie	3
1. Klimat dla biznesu (inwestycyjny) jako element determinujący rozwój przedsiębiorczości	9
1.1. Czynniki kształtujące klimat dla biznesu	9
1.2. Mechanizm kształtowania klimatu inwestycyjnego	10
1.3. Rola władz lokalnych oraz instytucji otoczenia biznesu w procesie kształtowania klimatu dla biznesu	11
1.3.1. Aktywność władz terytorialnych w procesie kształtowania klimatu dla biznesu	11
1.3.2. Otoczenie instytucjonalne i jego znaczenie w kształtowaniu klimatu dla biznesu	13
2. Ocena klimatu dla biznesu w Mrągowie na podstawie raportów	15
2.1. Miejsce woj. warmińsko-mazurskiego i podregionu olsztyńskiego jako lokalizacji działalności gospodarczej na podstawie wybranych rankingów i raportów	15
2.2. Ocena klimatu dla biznesu w Mrągowie na tle miast regionu i w świetle strategii dotychczas opracowanych	16
3. Klimat dla biznesu w Mrągowie na tle innych miast woj. warmińsko-mazurskiego - ocena na podstawie danych wtórnych	19
3.1. Metodyka oceny i źródła wykorzystanych danych	19
3.2. Ocena klimatu dla biznesu w poszczególnych obszarach	20
3.2.1. Klimat ekonomiczny	20
3.2.2. Klimat instytucjonalny	24
3.2.3. Klimat społeczny	25
4. Analiza SWOT klimatu dla biznesu w Mrągowie	29
4.1. Słabe i mocne strony Mrągowa jako miejsca lokalizacji inwestycji	30
4.2. Szanse i zagrożenia dla Mrągowa w aspekcie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych i rozwoju przedsiębiorczości już istniejących podmiotów	31
4.3. Ocena przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego w zakresie wzajemnego oddziaływania najważniejszych czynników zidentyfikowanych w analizie SWOT	32
4.3.1. Ocena przedsiębiorców	33
4.3.2. Ocena przedstawicieli Urzędu Miejskiego	33
5. Badania jakościowe oceniające klimat dla biznesu w Mrągowie	37
5.1. Metodyka badań	37
5.2. Ocena klimatu dla biznesu w poszczególnych obszarach i etapach planowania i realizacji inwestycji oraz późniejszego rozwoju działalności	37
5.3. Wnioski z przeprowadzonych wywiadów	48
6. Rekomendacje związane z kształtowaniem klimatu dla biznesu w Mrągowie w zdiagnozowanych obszarach	50
6.1. Działania w zakresie tworzenia klimatu z przedsiębiorcami	51
6.2. Działania w zakresie zarządzania terenami inwestycyjnymi	52
6.3. Działania w zakresie podatków	54
6.4. Działania w zakresie polityki rozwoju Miasta	55
Podsumowanie	59
Piśmiennictwo	61
Spis tabel	62
Spis rysunków	63
Aneks – kwestionariusz wywiadu	65

Wprowadzenie

Korzystny klimat biznesu (inwestycyjny) jest utożsamiany z takim otoczeniem gospodarczym, które pozwala przedsiębiorcom osiągać wysoką efektywność prowadzonej przez nich działalności. Taka sytuacja w zakresie klimatu dla biznesu zachęca przedsiębiorców do inwestowania dając możliwość redukcji kosztów i ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej.

Poprawa klimatu dla biznesu jest istotnym wyzwaniem nie tylko dla władz krajowych, regionalnych, ale także lokalnych. Przyczynia się bowiem do pozyskania nowych inwestycji, a przez to do rozwoju gospodarki i w efekcie do wzrostu zamożności społeczeństwa i rozwoju lokalnego danej jednostki.

Niekorzystny klimat dla biznesu sprawia, iż funkcjonujący przedsiębiorcy przenoszą swoją działalność na inny obszar, a nowi inwestorzy nie decydują się na rozpoczęcie inwestycji. Na niektóre czynniki atrakcyjności inwestycyjnej władze lokalne nie mają możliwości bezpośredniego oddziaływania, jednak mogą je kształtować w sposób pośredni. Wiedza dotycząca tych czynników powinna być systematycznie uzupełniana w procesie tworzenia i modyfikacji lokalnej polityki rozwoju społeczno-gospodarczego.

Mając powyższe na uwadze władze Mrągowa podjęły decyzję o rozpoczęciu prac nad dokumentem, którego celem jest analiza barier i potencjałów Mrągowa w kontekście atrakcyjności inwestycyjnej, a przede wszystkim wypracowanie planu działań zmierzających do poprawy klimatu dla biznesu w Mrągowie. Istotną wartością w procesie prac nad diagnozą był maksymalnie szeroki udział przedstawicieli biznesu, organizacji gospodarczych, instytucji współpracujących nie tylko z Urzędem Miasta, ale także z przedsiębiorcami. Należy podkreślić, że od początku proces tworzenia dokumentu miał charakter otwarty i ewolucyjny. Jego pierwotny zarys został bowiem dostosowany do potrzeb określonych podczas odbywających się z udziałem przedsiębiorców warsztatów oraz ukierunkowany wynikami wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych wśród kluczowych mrągowskich biznesmenów.

Opracowanie diagnozy społeczno-gospodarczej zostało zrealizowane w ramach projektu „Dobry klimat dla biznesu w Mrągowie” dofinansowanego ze środków Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007-2013 (Poddziałanie 6.2.2).

Celem *Diagnozy* jest:

- analiza i określenie uwarunkowań istotnych dla atrakcyjności inwestycyjnej i rozwoju gospodarczego miasta Mrągowa,

- poprawa atrakcyjności inwestycyjnej i warunków do prowadzenia biznesu w Mrągowie poprzez opracowanie planu działań rekomendowanych do wdrożenia, niwelujących bariery i wzmacniających atuty inwestycyjne Miasta.

Praca nad *Diagnozą* odbywała się w trzech etapach:

I. Etap ekspercki – określenie stanu wyjściowego:

1. analiza danych zastanych (*desk research*) - zapoznanie się i analiza dokumentów mających wpływ na kształt *Diagnozy*, m.in.:
 - a. źródła gromadzone przez resort statystyki publicznej,
 - b. strategiczne dokumenty krajowe, regionalne i lokalne,
 - c. raporty z dotychczas przeprowadzonych badań i analiz (m.in. raport *Atrakcyjność Inwestycyjna Regionów 2013* opracowany przez Centrum Analiz Regionalnych i Lokalnych, raport *Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski 2013* opracowany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową)
2. analiza danych opracowanych w częściach diagnostycznych dokumentów: *Przeprowadzenie analizy obszaru funkcjonalnego Krainy Wielkich Jezior Mazurskich* oraz *Wielkie Jeziora Mazurskie 2020*.

II. Etap społeczny:

1. utworzono Zespół Roboczy, w skład którego weszli przedstawiciele samorządu (Rady Miejskiej oraz Urzędu Miejskiego), przedsiębiorcy i przedstawiciele organizacji gospodarczych
2. przeprowadzono 4 warsztaty z udziałem Zespołu Roboczego. Celem warsztatów było określenie barier i stymulatorów rozwoju gospodarczego Miasta (analiza SWOT) oraz wypracowanie propozycji działań wpływających na poprawę klimatu inwestycyjnego. W ramach zorganizowanych warsztatów odbyła się prezentacja eksperckiej części *Diagnozy* (*I warsztaty*), przeprowadzono wraz z uczestnikami (grupie przedsiębiorców – *II warsztaty* - oraz przedstawicieli samorządu - Rady Miejskiej oraz Urzędu Miejskiego – *III warsztaty*) analizę SWOT, a także wyznaczono kierunki działań zmierzających do poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej (*IV warsztaty*).
3. zrealizowano badania ankietowe (badania jakościowe) w formie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami biznesu uczestniczącymi w pracach Zespołu Roboczego oraz włączonymi do badań ze względu na pozycję i znaczenie dla

gospodarki Miasta (osoby postrzegane jako autorytety, które ze względu na swoje zdolności, kwalifikacje, kompetencje odniosły sukces biznesowy).

Za pomocą kwestionariusza przeprowadzono 25 wywiadów pogłębionych, którego pytania koncentrowały się wokół zagadnień związanych z warunkami prowadzenia biznesu w Mrągowie.

4. publiczna prezentacja *Diagnozy* z udziałem eksperta (dr hab. Wiesława Lizińska z Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie) i członków Zespołu Roboczego.

III. Etap samorządowy – procedowanie dokumentu przez Radę Miejską.

W kolejnych częściach *Diagnozy* przedstawiono:

- ogólną charakterystykę klimatu dla biznesu jako elementu determinującego rozwój przedsiębiorczości (rozdział 1),
- ocenę klimatu dla biznesu w Mrągowie na podstawie raportów (rozdział 2),
- ocenę klimatu dla biznesu w Mrągowie na tle innych miast woj. warmińsko-mazurskiego dokonaną w oparciu o dane publikowane przez statystykę publiczną (rozdział 3),
- wyniki przeprowadzonej, wśród przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego, analizy SWOT klimatu dla biznesu w Mrągowie (rozdział 4),
- wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców w formie wywiadów pogłębionych (rozdział 5),
- rekomendacje związane z kształtowaniem klimatu dla biznesu (rozdział 6).

W tworzeniu *Diagnozy* udział wzięli:

PRZEDSIĘBIORCY:

1. Auto Dems Stanisław Brodowski
 - Brodowski Stanisław
2. BUDEXTAN
 - Tanajewski Jerzy
3. Bruss Sp. z o.o.
 - Dennis Vogler
4. Creative Connection Stefan Gózdź
 - Gózdź Stefan
 - Tercjak Danuta
5. Farmtrac Tractors Europe Sp. Z o.o
 - Kublik Andrzej



- Węglewski Ireneusz
- 6. Fermstan Sp. z o.o.
 - Fiedorowicz Romuald
- 7. Firma “AdamS” H. Pędzich
 - Pędzich Henryk
 - Pędzich Adam
 - Kobus Helena
- 8. Firma PHU GLOB-METAL Krzysztof Zielaskiewicz
 - Zielaskiewicz Krzysztof
- 9. Fricke Maszyny Rolnicze
 - Ptak Bartłomiej
- 10. Handel Usługi Gastronomia
 - Dariusz Bałdyga
- 11. Hotel Anek
 - Klecan Antoni
- 12. Inter-Widex
 - Mierzejewski Wiesław
- 13. IQ COnnect
 - Marcin Nosek
- 14. Kamieniarstwo Paśnikowski S.C.
 - Paśnikowski Paweł
- 15. Konform S.C.
 - Domagalski Marek
- 16. Lodziarnio – Kawiarnia „Igloo”
 - Figel Katarzyna
- 17. Moto Mazury PHU Sp. Z o.o.
 - Góralczyk Karol
- 18. PBI BIO-STAN Sp. z o.o.
 - Lachman Jacek
- 19. Pizzeria Margarita
 - Talkowski Janusz
- 20. PPHU Eve Mode
 - Kwasiborska Maria



21. Przedsiębiorstwo Handlowo-Transportowe TRACOM

- Jabłonowski Grzegorz

22. Rotisol-Est Sp. z o.o.

- Antusiewicz Dariusz

23. Spółdzielnia Mleczarska Mlekpól

- Marcin Piwowarczyk
- Włodkowski Michał

24. TERMIK Sp. z o.o.

- Koziątek Anna

25. WILD Polska Sp. z o.o.

- Michnowicz Mirosław

26. Zakład Metalowy Agromasz

- Gruszczeński Janusz
- Gruszczeńska – Cieśla Iwona

27. ZWiK Sp. z o.o.

- Wołosz Andrzej

INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU:

1. Cech Rzemiosł Różnych

- Trzeciński Krzysztof

2. Mrągowskie Centrum Kształcenia

- Moczydłowski Mirosław

3. Powiatowy Urząd Pracy Mrągowo

- Kowalska Ewa
- Szablak Dorota
- Świtaj Jolanta

4. Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego

- Szambelan Justyna

PRACOWNICY URZĘDU MIEJSKIEGO:

1. Siemieniec Otolia – Burmistrz Miasta
2. Witkowiec Tomasz – Zastępca Burmistrza
3. Romanowska Aneta - Skarbnik

4. Kobylińska–Durka Donata – Kierownik Ref. Strategii, Rozwoju, Promocji i Integracji Europejskiej
5. Maślanka Magdalena –Ref. Strategii, Rozwoju, Promocji i Integracji Europejskiej
6. Jurek Anna – Ref. Strategii, Rozwoju, Promocji i Integracji Europejskiej
7. Figura Andrzej – Kierownik Ref. Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami
8. Goleń Hanna – Ref. Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami
9. Kępińska Marta - Ref. Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami
10. Walinowicz Karol – Kierownik Ref. Planowania Przestrzennego, Budownictwa i Inwestycji
11. Rozberg Kamil – Ref. Planowania Przestrzennego, Budownictwa i Inwestycji
12. Góralczyk Magdalena – Kierownik Ref. Środowiska i Gospodarki Odpadami

RADNI RADY MIEJSKIEJ:

1. Bładosz Zbigniew
2. Fedusio Jan
3. Glinka Wojciech
4. Mierzejewska Monika
5. Miksza Marian
6. Orzoł Tadeusz
7. Szmigiel Marek
8. Żbikowski Leon

EKSPERT: dr hab. Wiesława Lizińska, UWM w Olsztynie

Łącznie odbyły się 4 spotkania warsztatowe, na których przedstawiciele Przedsiębiorców i Instytucji Otoczenia Biznesu oraz pracownicy Urzędu Miejskiego i Radni ocenili potencjał Mrągowa oraz zaproponowali działania mające poprawić klimat dla biznesu. Przeprowadzono 25 wywiadów pogłębionych z firmami z terenu Mrągowa, w których Przedsiębiorcy ocenili warunki prowadzenia działalności gospodarczej oraz atrakcyjność inwestycyjną miasta.

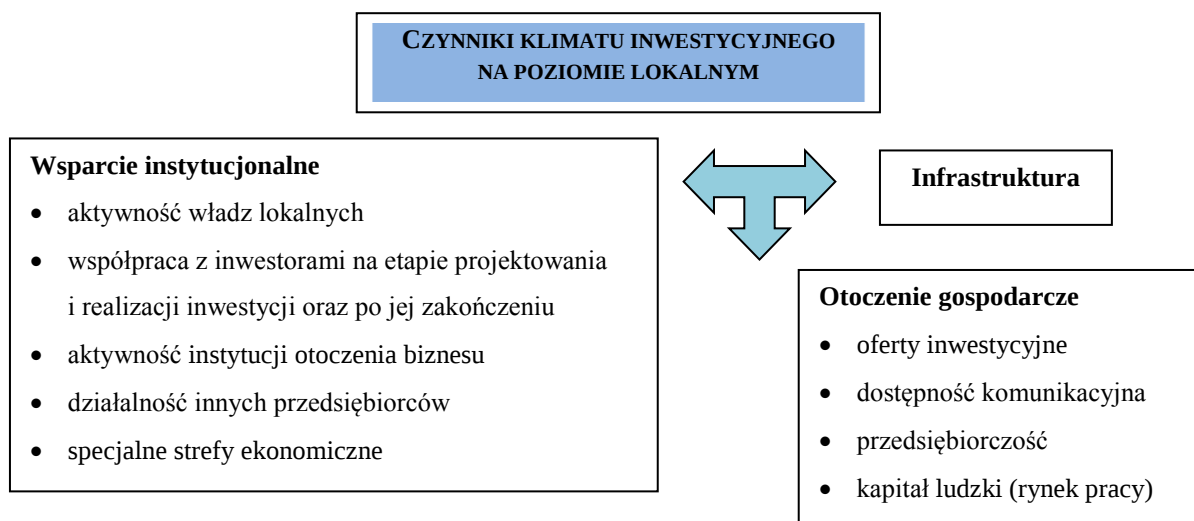
Serdecznie dziękujemy wszystkim za poświęcony czas, zaangażowanie i propozycje działań służących poprawie klimatu dla biznesu w Mrągowie.

1. Klimat dla biznesu (inwestycyjny) jako element determinujący rozwój przedsiębiorczości

1.1. Czynniki kształtujące klimat dla biznesu

Uwzględniając cel *Diagnozy* najbardziej adekwatną definicją klimatu dla biznesu jest ta, która wskazuje, że jest to środowisko instytucjonalne i regulacyjne, w jakim działają przedsiębiorstwa¹. Podkreśla się również, że są to specyficzne czynniki określonych lokalizacji, które kształtują możliwości i zachęty skierowane do przedsiębiorstw, motywując je do inwestowania, tworzenia dodatkowych miejsc pracy oraz powiększania rozmiarów działalności².

Na poziomie krajowym i regionalnym klimatem dla biznesu (inwestycyjnym) określa się grupę subiektywnie ocenianych czynników determinujących wybór lokalizacji. Podkreśla się również, że w sytuacji niewielkich różnic pomiędzy określonymi potencjalnymi miejscami lokalizacji inwestycji istotne znacznie przy wyborze może ogrywać subiektywna opinia inwestorów³. Na poziomie lokalnym klimat inwestycyjny w Polsce różnicują dwie zasadnicze grupy składników: lokalne otoczenie gospodarcze i infrastruktura oraz wsparcie instytucjonalne⁴ (rys. 1).



Rys. 1. Czynniki klimatu inwestycyjnego na poziomie układu lokalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Domański, Jarczewski (2006, s. 7-8)

¹ Dollar i in. 2006

² Clarke i in. 2007

³ Cukrowski, Jakubiak 2004

⁴ Domański, Jarczewski 2006

Rozszerzanie aktywności przedsiębiorstw zawsze ma jakieś uzasadnienie. Podstawowym wyzwaniem jest zrozumienie i późniejsze wykorzystanie czynników determinujących podejmowanie inwestycji. Przewidujące samorządy mają wtedy szansę stworzyć odpowiednie warunki i zdobyć przewagę konkurencyjną, jeśli tylko zrozumieją naturę tych inwestycji.

1.2. Mechanizm kształtowania klimatu inwestycyjnego

Specyfika podejmowania przez władze lokalne działań wynika z ich immobilności, podczas gdy przedsiębiorstwa posiadają bardzo dużą swobodę decyzji lokalizacyjnych⁵. Jednostki samorządu terytorialnego mają w procesie rozwoju stosunkowo ograniczoną zdolność do szybkiego reagowania na zachodzące na ich obszarze i w otoczeniu zmiany. Zdolność taka powinna sprzyjać korzystnym zmianom na obszarze gmin. Jednak często zdarza się, że różne podmioty funkcjonujące na terenie gminy, czy też grupy społeczne mogą mieć inne potrzeby, oczekiwania, często ze sobą sprzeczne. Taka sytuacja wówczas utrudnia władzom właściwe wypełnianie zadań.

Lokalny rozwój społeczno-gospodarczy dokonuje się w wyniku działania wielu różnorodnych podmiotów gospodarujących na danym terytorium. Jeśli jednak na obszarze gminy nasilają się sprzeczności będą one wówczas stanowić lokalne bariery rozwoju. Należy przy tym podkreślić, że efekty działań każdego podmiotu uwidaczniają się dopiero po pewnym czasie, tworząc podstawy do podejmowania nowych działań, których skutki wystąpią w jeszcze dalszej przyszłości

Biorąc pod uwagę kształtowanie klimatu dla biznesu na poziomie lokalnym, można stwierdzić, że odbywa się ono przy udziale określonej grupy podmiotów tworzący pewien system (organizm). Wśród tych podmiotów wyróżnić można: władze lokalne i instytucje otoczenie biznesu, wśród których jednymi z najważniejszych (zostały bowiem stworzone po to, aby pozyskiwać inwestorów) są: Centra Obsługi Inwestora, Centra Obsługi Inwestora i Eksportera oraz specjalne strefy ekonomiczne. Pośrednio takimi podmiotami są również – na poziomie regionalnym - urzędy marszałkowskie i określone departamenty, czy też oddziały regionalne agencji rozwoju regionalnego; wszystkie one realizują zadania związane z szeroko pojętym wsparciem rozwoju działalności gospodarczej.

Podmiotami tego systemu kształtowania klimatu inwestycyjnego, ze względu na

⁵ Kot 2001

dysponowanie terenami inwestycyjnymi, są także oddziały terenowe Agencji Nieruchomości Rolnych i Agencji Mienia Wojskowego.

W systemie tym swoje określone miejsce (aktywne i pasywne) mają wreszcie same przedsiębiorstwa – zarówno te, które tylko rozważały inwestycję, jak i te, które podjęły działalność. Pasywna rola podmiotów gospodarczych w kształtowaniu klimatu dla biznesu wynika z tego, że władze lokalne starają się sprostać ich oczekiwaniom wobec lokalizacji inwestycji. Aktywna rola natomiast wynika z podejmowanych przez przedsiębiorców działań wobec pozostałych podmiotów, których celem jest spełnienie oczekiwań inwestorów w zakresie warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

1.3. Rola władz lokalnych oraz instytucji otoczenia biznesu w procesie kształtowania klimatu dla biznesu

1.3.1. Aktywność władz terytorialnych w procesie kształtowania klimatu dla biznesu

Ze względu na fakt, że rozwój społeczno-gospodarczy na obszarze samorządów lokalnych nie odbywa się w sposób samoistnie uporządkowany, nad jego regulacją, stymulowaniem, czy też planowaniem powinny czuwać władze lokalne. Do nich należeć będzie obowiązek pokonywania sprzeczności ograniczających rozwój danej gminy⁶. Sprzeczności takie mogą występować w sytuacji, gdy np. ograniczone środki finansowe jakimi dysponuje gmina wymagają podjęcia decyzji o realizacji tylko wybranych zadań. Realizacja np. wybranej inwestycji, kosztem rezygnacji z innej może powodować niezadowolenie podmiotów (grup społecznych), którym na takiej inwestycji bardzo zależało.

Jednym z najważniejszych celów władz samorządu terytorialnego w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego jest zatem kreowanie środowiska sprzyjającego podejmowaniu działalności gospodarczej przez inwestorów lokalnych i zewnętrznych⁷. Wspieranie inwestycji w regionie powinno spełniać szereg wymogów:

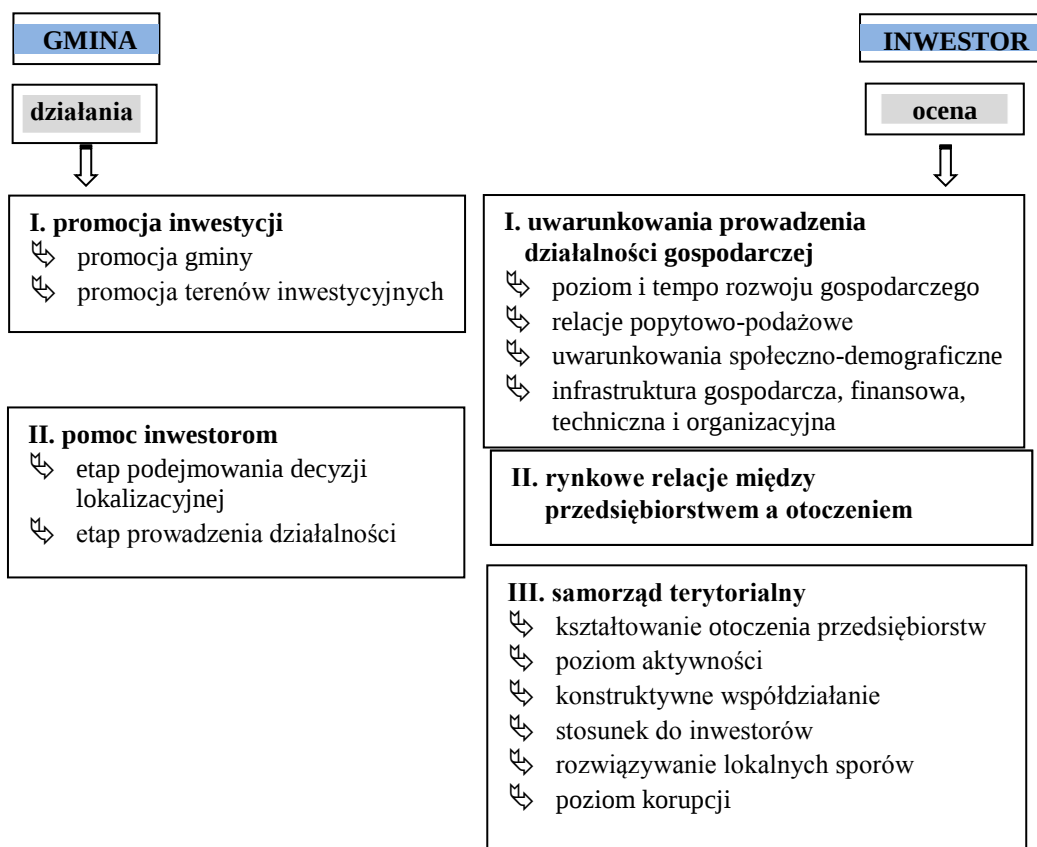
- indywidualizacja wizerunku gminy jako atrakcyjnego miejsca inwestycji,
- aktywna promocja oferty inwestycyjnej skierowanej do inwestorów zewnętrznych,
- pobudzanie przedsiębiorczości,
- wspieranie inicjatyw organizacji samorządu gospodarczego,
- podejmowanie inwestycji infrastrukturalnych.

⁶ Regulski i in. 1988, Sztando 2000

⁷ Bról 1998

Aktywność władz lokalnych realizowana w formach marketingowych, ekonomicznych i technicznych powinna tworzyć szczególnie korzystny i zachęcający obraz dla potencjalnych użytkowników – w tym przedsiębiorców⁸. Jednym z kierunków polityki rozwoju lokalnego jest tworzenie korzystnych i konkurencyjnych warunków lokalizacji inwestycji. Wykorzystywane są do tego różne zasoby, w tym m.in. dobra informacja, proste i szybkie procedury, klimat inwestycyjny, marketing terytorialny⁹.

Kwestią kluczową jest umiejętność i możliwość tworzenia odpowiednich warunków do podejmowania działalności. W ramach swoich kompetencji jedynie gminy mogą aktywnie tworzyć takie warunki. Jako samodzielne i samorządowe jednostki terytorialne, posiadają własne dochody i budżet, na podstawie których mogą określać politykę rozwoju, jednak ok. $\frac{1}{3}$ dochodów to dochody własne, a to ogranicza możliwości samorządu¹⁰ (rys. 2).



Rys. 2. Etapy pozyskiwania inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) i poziomy oceny inwestorów

Źródło: opracowanie własne

⁸ Wojciechowski 2003

⁹ Stachowiak 2007

¹⁰ Jewtuchowicz 1996

Wśród władz lokalnych można zauważyć różnorodność stosowanych instrumentów, których celem jest wypromowanie danej gminy, czy miasta wśród potencjalnych inwestorów. Niektóre władze lokalne ograniczają promocję inwestycji jedynie do upowszechniania informacji o gminie, inne również ułatwiają aklimatyzację nowych przedsiębiorstw, niestety nie troszcząc się dalej o warunki ich funkcjonowania. Aby aktywność władz lokalnych przyniosła pożądane efekty, powinny one posiadać argumenty, które będą w stanie przekonać inwestora o wysokim prawdopodobieństwie osiągnięcia sukcesu. W tym celu mogą posłużyć się dotychczasowymi osiągnięciami i dobrymi wzorcami. Pobudzanie aktywności gospodarczej nie dotyczy zatem tylko i wyłącznie fazy promocji regionu, lecz wymaga również znoszenia barier przedsiębiorczości i minimalizowania wpływu czynników negatywnie oddziałujących na wzrost gospodarczy przedsiębiorstw¹¹.

1.3.2. Otoczenie instytucjonalne i jego znaczenie w kształtowaniu klimatu dla biznesu

Działalność administracji samorządowej musi być wspierana przez aktywność organizacji i instytucji, których głównym celem jest pomoc podmiotom gospodarczym. Głównym zadaniem powoływanych agencji rozwoju regionalnego i lokalnego, jak też stowarzyszeń i fundacji, jest przełamywanie barier i ułatwianie kontaktu pomiędzy samorządami a potencjalnymi inwestorami¹². Bariery te są najczęściej efektem formalnej struktury urzędu i różnych regulacji prawnych. Jednym z ważnych narzędzi pozyskiwania inwestorów i wspierania rozwoju regionalnego są specjalne strefy ekonomiczne¹³.

Posiadanie na terenie gminy obszarów objętych zwolnieniami jest jednym z kilku najważniejszych dostępnych władzom lokalnym sposobów zwiększania atrakcyjności, a więc i szans na pozyskanie inwestora. Na terenach objętych strefami lokuje się znaczna część nowych, szczególnie zagranicznych, inwestycji¹⁴.

Instytucje otoczenia biznesu mogą być ważnym elementem strategii rozwoju gospodarczego. Ich główna rola polega na zwiększaniu szans danego obszaru do uczenia się poprzez świadczenie usług sprzyjających tworzeniu i rozwojowi przedsiębiorstw. Między rozwojem IOB a rozwojem przedsiębiorczości można zatem mówić o tzw. sprzężeniu zwrotnym, bowiem kondycja IOB wpływa na rozwój przedsiębiorczości, a

¹¹ Komorowski 2005

¹² Jarczewski 2006

¹³ Lizińska Kisiel 2008

¹⁴ Jarczewski 2007

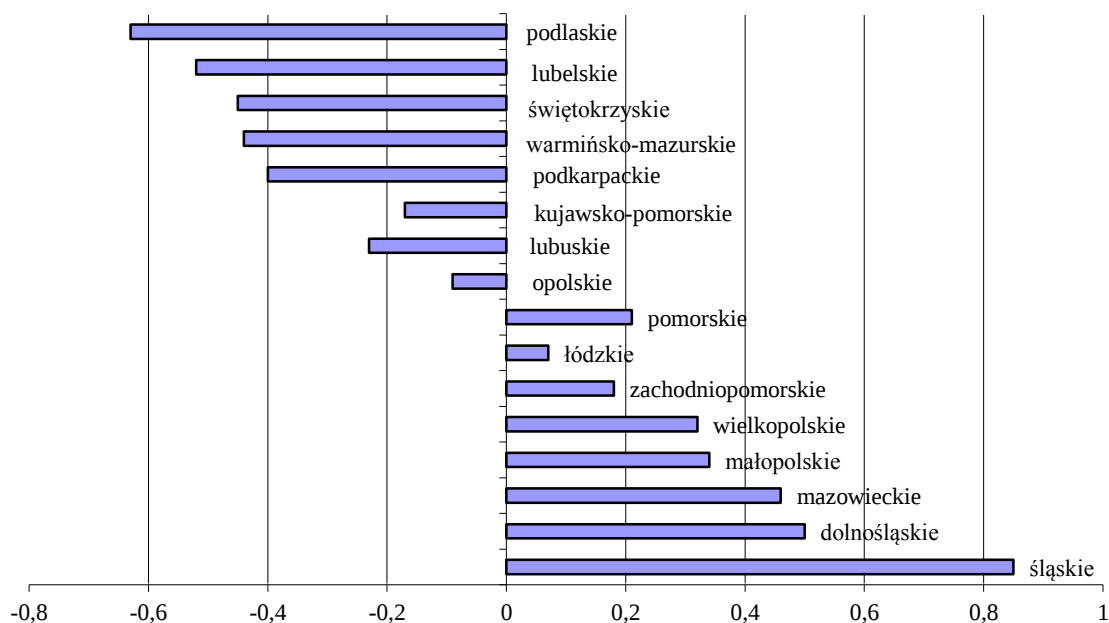
poziom i dynamika rozwoju przedsiębiorstw determinują popyt na usługi okołobiznesowe, kreując przez to rozwój IOB. W regionach o niskim poziomie rozwoju gospodarczego IOB zazwyczaj nie rozwijają się lub są procesem determinowanym głównie na poziomie decyzji administracyjnych, w oparciu o finansowanie zewnętrzne i bez większego związku z potrzebami rynku tego obszaru.

2. Ocena klimatu dla biznesu w Mrągowie na podstawie raportów

2.1. Miejsce woj. warmińsko-mazurskiego i podregionu olsztyńskiego jako lokalizacji działalności gospodarczej na podstawie wybranych rankingów i raportów

Publikacją, w której zawarte są oceny atrakcyjności inwestycyjnej województw i podregionów w Polsce jest coroczny raport *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów w Polsce 2013* wydawany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową¹⁵.

Liderem atrakcyjności inwestycyjnej w Polsce wg wyników przeprowadzonych analiz jest woj. śląskie (wartość wskaźnika 0,85). Wysoka atrakcyjność inwestycyjna cechuje woj. dolnośląskie (wartość wskaźnika 0,50) i mazowieckie (wartość wskaźnika 0,46). W grupie regionów o atrakcyjności poniżej przeciętnej znajduje się m.in. woj. warmińsko-mazurskie (wartość wskaźnika -0,44). Biorąc pod uwagę atrakcyjność inwestycyjną wszystkich województw w Polsce woj. warmińsko-mazurskie zajmuje 13 pozycję (rys. 3).



Rys. 3. Województwo warmińsko-mazurskie na tle innych województw Polski pod względem atrakcyjności inwestycyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2013*, IBnGR, Gdańsk 2013

¹⁵ Ocena atrakcyjności inwestycyjnej dokonywana jest (przy użyciu syntetycznego wskaźnika, który przyjmuje wartości od -1 do +1) na podstawie danych ilościowych statystyki publicznej oraz danych PAiiZ, specjalnych stref ekonomicznych, a także informacji z Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad RP. W swoich analizach najpierw Kalinowski i współautorzy (*Atrakcyjność...* 2005), a później Nowicki i współautorzy (*Atrakcyjność...* 2013) uwzględnili takie czynniki jak: dostępność transportowa, zasoby pracy, chłonność rynku instytucjonalnego¹⁵, infrastruktura gospodarcza, infrastruktura społeczna, poziom rozwoju gospodarczego, stan środowiska, poziom bezpieczeństwa powszechnego oraz aktywność województw wobec inwestorów.

Ocena atrakcyjności inwestycyjnej przeprowadzana jest także z wyodrębnianiem rodzajów działalności gospodarczej oraz na niższym poziomie podziału terytorialnego jakim są podregiony. Atrakcyjność inwestycyjną podregionu elbląskiego, olsztyńskiego oraz elckiego dla działalności przemysłowej, usług oraz zaawansowanej technologicznej w 2013 r. przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Atrakcyjność inwestycyjna podregionów woj. warmińsko-mazurskiego w zależności od rodzaju działalności gospodarczej

Podregiony	Rodzaj działalności		
	przemysł	usługi	zaawansowane technologie
poziom atrakcyjności			
elbląski	niski	wysoki	wysoki
elcki	najniższy	niski	najniższy
olsztyński	niski	przeciętny	przeciętny

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2013*, IBnGR, Gdańsk 2013

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2 podregion olsztyński, na terenie którego znajduje się Mrągowo, został oceniony pod względem atrakcyjności inwestycyjnej jako niski (dla działalności prowadzonej w dziedzinie przemysłu) lub przeciętny (usługi i zaawansowane technologie). Lepiej od subregionu olsztyńskiego został oceniony subregion elbląski, słabiej natomiast subregion elcki. Na poziomie wysokiej atrakcyjności został oceniony tylko podregion elbląski dla działalności w sferze usług i zaawansowanych technologii.

2.2. Ocena klimatu dla biznesu w Mrągowie na tle miast regionu i w świetle strategii dotychczas opracowanych

W analizie miejsca Mrągowo jako lokalizacji działalności gospodarczej i jego atrakcyjności uwzględniono wyniki raportu *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2013*¹⁶. W raporcie tym zastosowano dwa wskaźniki atrakcyjności: wskaźniki potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej (PAI) oraz rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej (RAI)¹⁷.

¹⁶ raport powstał w oparciu o wyniki badań prowadzonych od 2002 roku, pod kierunkiem prof. SGH dr hab. H. Godlewskiej-Majkowskiej w Szkole Głównej Handlowej, w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, w Instytucie Przedsiębiorstwa, opublikowany przez Centrum Analiz Regionalnych i Lokalnych.

¹⁷ wskaźniki potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej (PAI) oceniają walory lokalizacyjne regionów. W wersji uproszczonej są obliczane dla jednostek różnych szczebli podziału statystycznego (gminy, powiaty, podregiony, województwa). Są to wskaźniki PAI1 odnoszące się do całości gospodarki regionalnej/narodowej (PAI1_GN) oraz do wybranych sekcji: C - przemysłu przetwórczego, G - handlu i

Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono, że ocenę wyróżniającą w zakresie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej woj. warmińsko-mazurskie otrzymało w turystyce (klasa C) (tab. 2).

Tabela 2

Potencjalna i rzeczywista atrakcyjność inwestycyjna woj. warmińsko-mazurskiego

Wyróżniające oceny PAI_2 i RAI (klasa A, B i C)		
Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna PAI_2		Turystyka klasa C
Rzeczywista atrakcyjność inwestycyjna RAI		
Wyróżnione powiaty i gminy wg PAI1_GN		
Powiaty	Klasa A	Elbląg, Olsztyn
	Klasa B	
Gminy	Klasa A	Działdowo (1), Iława (1), Lubawa (1), Ostróda (1), Elbląg (1), Elk (1), Giżycko (1), Bartoszyce (1), Górowo Iławeckie (1), Kętrzyn (1), Lidzbark Warmiński (1), Mrągowo (1), Stawiguda (2), Szczytno (1), Olsztyn (1)
	Klasa B	Braniewo (1), Nowe Miasto Lubawskie (1), Olecko (3), Gołdap (3), Węgorzewo (3), Mikołajki (3), Nidzica (3), Biskupiec (3), Dywity (2)

Źródło: Godlewska-Majkowska H., Komor A., Zarębski P., Typa M. 2013. Atrakcyjność Inwestycyjna Regionów 2013. Centrum Analiz Regionalnych i Lokalnych, Warszawa.

Jeśli natomiast chodzi o wyróżnione powiaty i gminy w zakresie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej, warto zauważyć, że wśród wszystkich gmin tego województwa do grupy wyróżnionych pod względem potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej zaliczono m.in. gminę miejską Mrągowo. Dodatkowo należy podkreślić, że jest to wyróżnienie w klasie A, w której oprócz Mrągowo znalazło się tylko 14 jednostek.

Niestety w zakresie rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej żaden sektor nie został zakwalifikowany nawet do kategorii C. Biorąc pod uwagę potencjał województwa w zakresie rozwoju turystyki należy podkreślić, że został on doceniony w raporcie, ale dopiero w klasie C.

Kolejnym źródłem informacji dotyczących sytuacji Mrągowo na tle innych jednostek samorządu terytorialnego były wyniki przeprowadzonej analizy związanej z Obszarem Funkcjonalnym Wielkich Jezior Mazurskich w ramach projektu „Planowanie Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego na terenie Krainy Wielkich Jezior Mazurskich”¹⁸.

napraw, I - turystyki i gastronomii, M - działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej. Oprócz tego są opracowane wskaźniki wyłącznie dla województw, w oparciu o wiele cech dostępnych tylko na tym poziomie województw lub makroregionów. Umożliwiają znacznie szerszy zakres kontekstu ocen ich atrakcyjności inwestycyjnej. Są to wskaźniki grupy PAI2, opracowane na potrzeby oceny atrakcyjności inwestycyjnej w ujęciu ogólnym, a także w odniesieniu do ww. sekcji gospodarki (PAI2_C, PAI2_G, PAI2_I, PAI2_M). Ponadto w raporcie wykorzystano oceny rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej, nawiązującej do napływu kapitału inwestycyjnego oraz efektów inwestycji, rozpatrywanych z punktu widzenia produktywności i efektywności poniesionych nakładów.

¹⁸ Dokument Przygotowany przez Eu-Consult Sp. z o.o. dla 12 gmin, które podpisały porozumienie: miejska Giżycko, wiejska Giżycko, wiejska Miłki, wiejska Ryn, miejsko-wiejska Orzysz, miejsko-wiejska Pisz,

Jak wynika z przeprowadzonych analiz w grupie gmin objętych planowanym obszarem funkcjonalnym:

- nie ma jednego zdecydowanego centrum,
- trudno wskazać ośrodki, które zdecydowanie dominują w przestrzeni obszaru funkcjonalnego,
- największe ośrodki, tj. miasta: Giżycko i **Mrągowo** kumulują czynniki wzrostu w badanym obszarze, poza tymi gminami potencjał rozwojowy rozkłada się mniej więcej równomiernie,
- obszar odznacza się szeregiem cech wyróżniających go w przestrzeni kraju,
- oprócz funkcji turystycznej, można zaobserwować szereg cech społeczno-gospodarczych, specyficznych dla tego obszaru m.in.: ograniczony dostęp do niektórych usług publicznych,
- największym zdiagnozowanym problemem jest wysokie bezrobocie, brak miejsc pracy skutkuje migracjami poza obszar funkcjonalny,
- zagrożeniem dla wewnętrznej spójności całego obszaru są niedostateczne powiązania komunikacyjne, nie tylko z miastami wojewódzkim, ale także wewnątrz, słabe skomunikowanie i długie czasy dojazdu, nie pozwalają maksymalnie wykorzystać potencjału tego obszaru,

Według autorów raportu gminy Krainy Wielkich Jezior Mazurskich, oprócz działań ukierunkowanych na rozwój turystyki, powinny skupić się na działaniach wzmacniających potencjał lokalnej gospodarki oraz zmierzających do poprawy atrakcyjności inwestycyjnej.

Co prawda obszarowi Krainy Wielkich Jezior Mazurskich trudno będzie konkurować o inwestycje z bardziej atrakcyjnymi obszarami, dlatego też obszar ten powinien dążyć do rozwijania specjalizacji terytorialnych.

Temat turystyki jest obszarem wiodącym we współpracy gmin Krainy Wielkich Jezior Mazurskich i był przyczynkiem do powstania obszaru funkcjonalnego. Największy, wykorzystany potencjał zdaje się posiadać gmina wiejska Giżycko, Mikołajki oraz **miejska Mrągowo**. Wspólna koncepcja rozwoju turystyki powinna umożliwić rozwój miejsc do tej pory słabiej eksponowanych turystycznie, w celu zapewnienia bardziej równomiernego rozwoju całego obszaru.

miejsko-wiejska Ruciane – Nida, wiejska Pozezdrze, miejsko-wiejska Węgorzewo, miejska Mrągowo, wiejska Mrągowo oraz miejsko-wiejska Mikołajki, zawarły Umowę Partnerstwa w zakresie wspólnej realizacji projektu. Celem porozumienia jest wspólne planowanie rozwoju obszaru funkcjonalnego i rozwiązywanie problemów miast i otaczających je gmin wiejskich.

3. Klimat dla biznesu w Mrągowie na tle innych miast woj. warmińsko-mazurskiego - ocena na podstawie danych wtórnych

3.1. Metodyka oceny i źródła wykorzystanych danych

Oceny klimatu dla biznesu w Mrągowie na tle innych miast regionu dokonano w oparciu o zasadnicze 3 elementy: klimat ekonomiczny, instytucjonalny oraz społeczny. Oceny klimatu dla biznesu w Mrągowie na tle innych miast woj. warmińsko-mazurskiego dokonano na podstawie danych pozyskanych z Banku Danych Lokalnych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Analizą objęto lata 2009-2012.

Biorąc pod uwagę dostępność, wiarygodność i aktualność danych publikowanych przez statystykę publiczną wśród czynników charakteryzujących:

- klimat ekonomiczny - przedstawiono ocenę:
 - liczby podmiotów na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym,
 - liczby podmiotów nowo zarejestrowanych na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym,
 - liczby podmiotów nowo zarejestrowanych wg sekcji H (transport i gospodarka magazynowa),
 - liczby podmiotów nowo zarejestrowanych wg sekcji I (działalność związana zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi),
 - liczby podmiotów nowo zarejestrowanych wg sekcji J (informacja i komunikacja),
 - całkowitej wartości projektów,
 - wydatków na 1 mieszkańca,
- klimat instytucjonalny - przedstawiono ocenę:
 - liczby fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na 10 tys. mieszkańców,
- klimat społeczny – przedstawiono ocenę:
 - liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym (14 lat i mniej),
 - liczby ludności w wieku produkcyjnym (15-59 lat kobiety, 15-64 lata mężczyźni),
 - liczby ludności w wieku poprodukcyjnym,
 - liczby pracujących,
 - salda migracji.

Ze względu na znaczenie przestrzeni w rozwoju inwestycji przedsiębiorstw kryterium, według którego dokonano wyboru miast do porównania była ich wielkość mierzona powierzchnią.

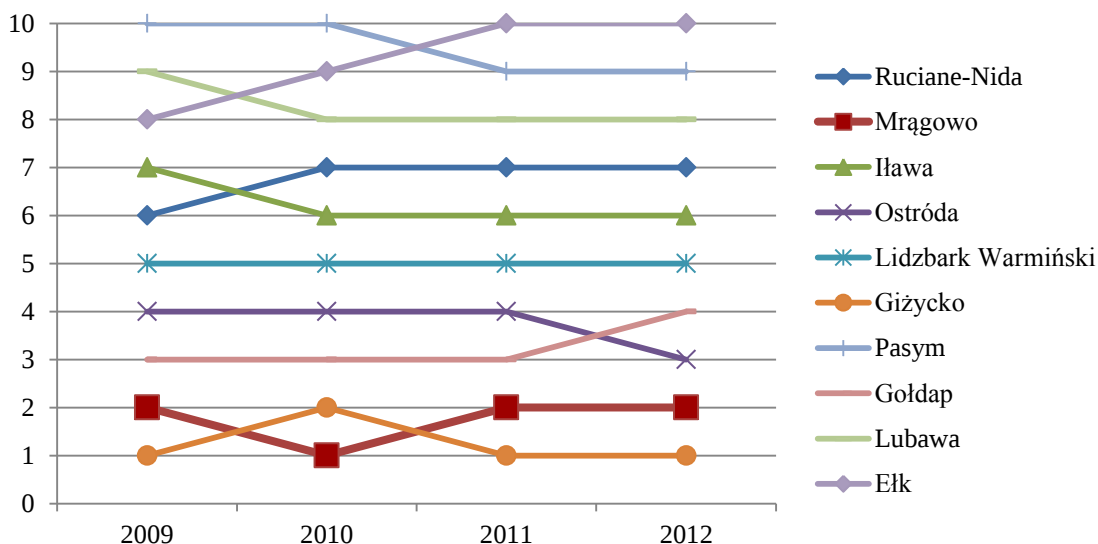
Wybrano zatem 10 miast regionu: Iława, Elk, Gołdap, Pasym, Lubawa, Giżycko, Lidzbark Warmiński, Ostróda, Ruciane-Nida i na tle zmiennych charakteryzujących sytuację tych miast oceniono pozycję Mrągowo.

3.2. Ocena klimatu dla biznesu w poszczególnych obszarach

Jak wcześniej wskazano na podstawie wyniku raportu Atrakcyjność Inwestycyjna Regionów Mrągowo zostało zaliczone do klasy A w zakresie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej, jednak równie ważnym elementem oceny możliwości rozwojowych jest rzeczywista atrakcyjność inwestycyjna, wskazująca na ile potencjał ten jest wykorzystywany. W związku z tym obserwacja zmian wybranych wskaźników obrazujących poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstw powinna pozwolić na ich ocenę.

3.2.1. Klimat ekonomiczny

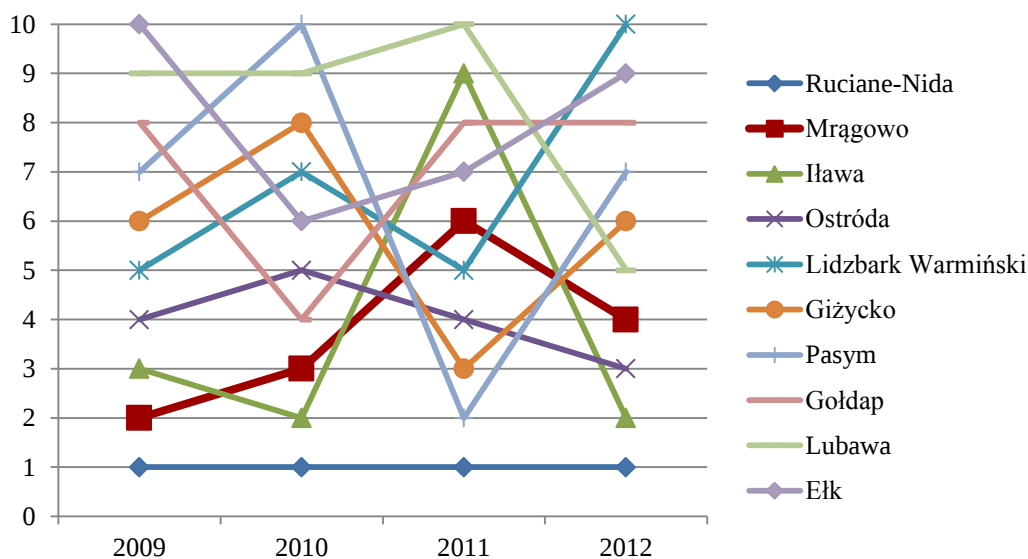
Wśród wybranych do porównania 10 miast woj. warmińsko-mazurskiego Mrągowo pod względem liczby podmiotów na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym zajmuje w analizowanym okresie wysokie 2, a w 2010 r. nawet 1 miejsce (rys. 4).



Rys. 4. Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

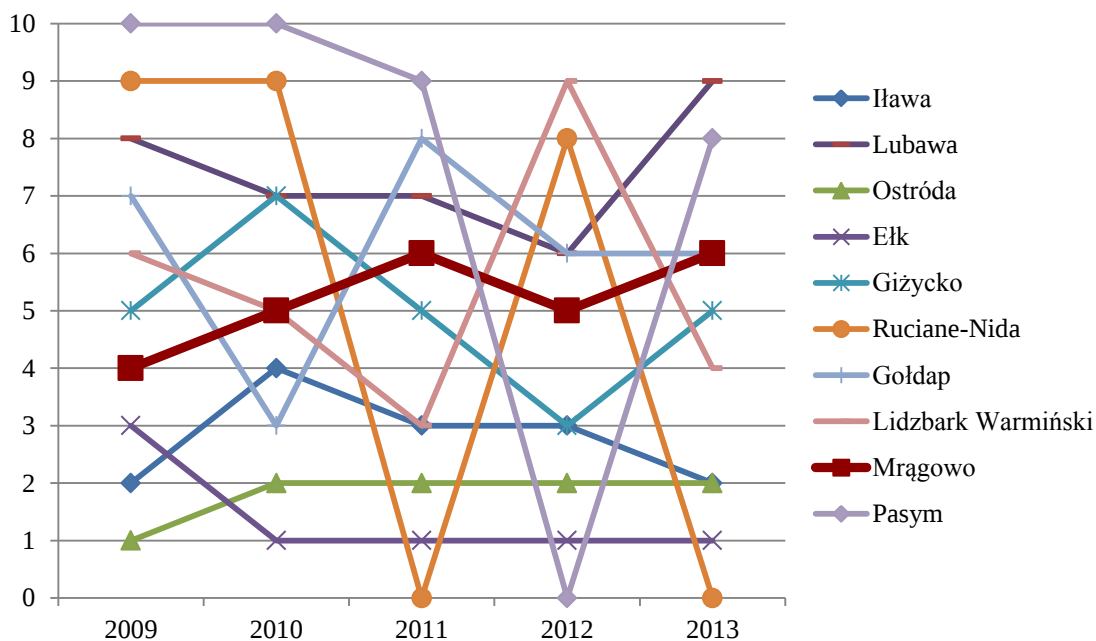
Jednak pod względem podmiotów nowo rejestrowanych na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym pozycja Mrągowo nie jest już tak wysoka, a w latach 2009-2011 sukcesywnie obniżała się. Poprawę w tym zakresie można zauważyć w 2012 r., gdy Mrągowo plasowało się na 4. miejscu (rys. 5).



Rys. 5. Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym

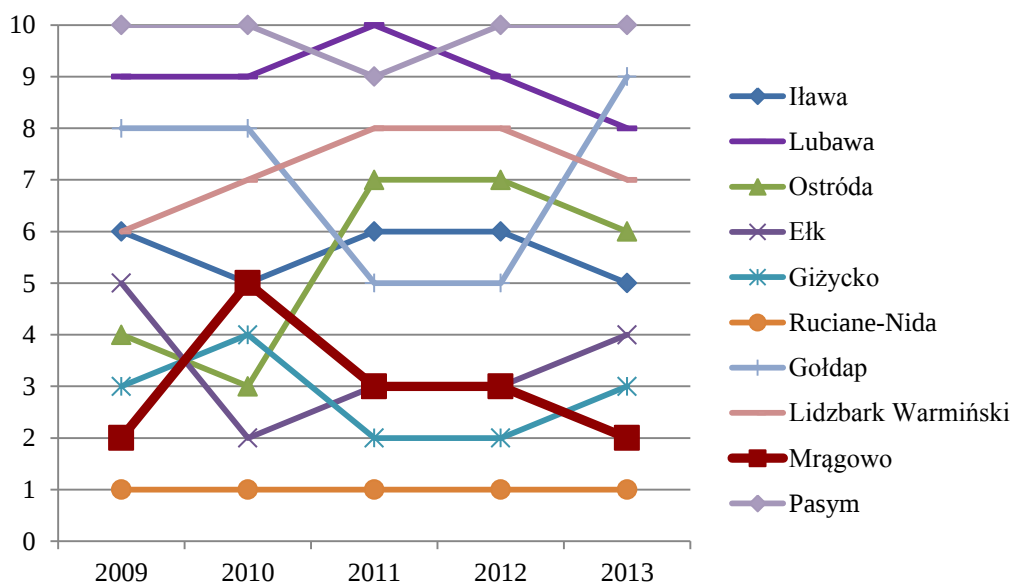
Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

Ważnym elementem determinującym rozwój społeczno-gospodarczy jest funkcjonowanie i rozwój podmiotów, które w sferze swojej aktywności świadczą usługi nie tylko dla innych przedsiębiorstw, ale także dla społeczności lokalnej. W analizie uwzględniono rozwój podmiotów z sekcji H (transport i gospodarka magazynowa), I (działalność związana zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) oraz J (informacja i komunikacja). Rozwój tych podmiotów odniesiono do lat 2009-2013 (rys. 6, 7, 8).



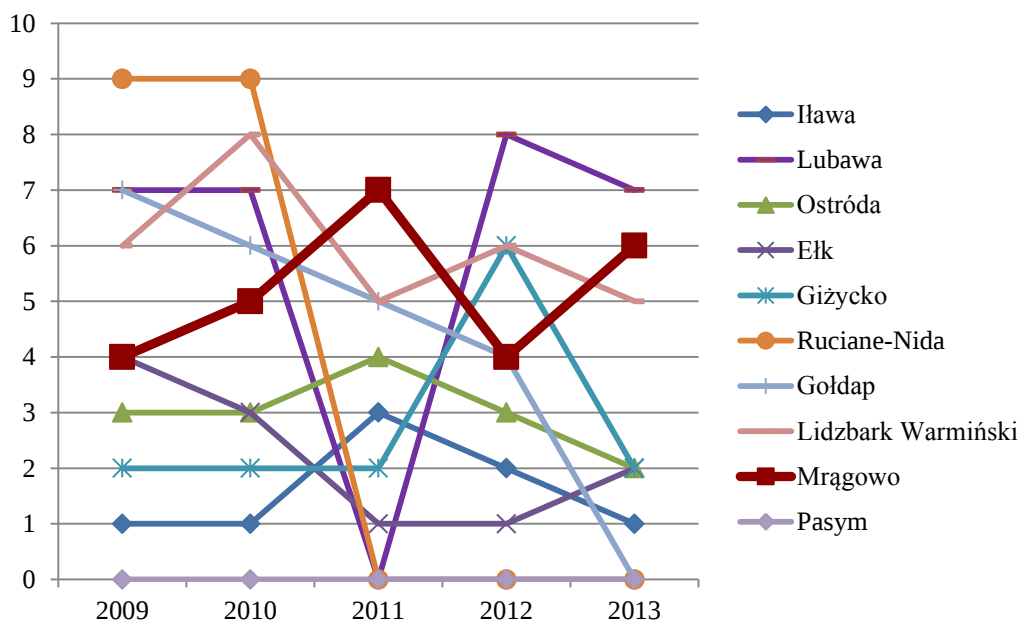
Rys. 6. Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji H (transport i gospodarka magazynowa)

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa



**Rys. 7. Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji I
(działalność związana zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi)**

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa



Rys. 8. Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji J (informacja i komunikacja)

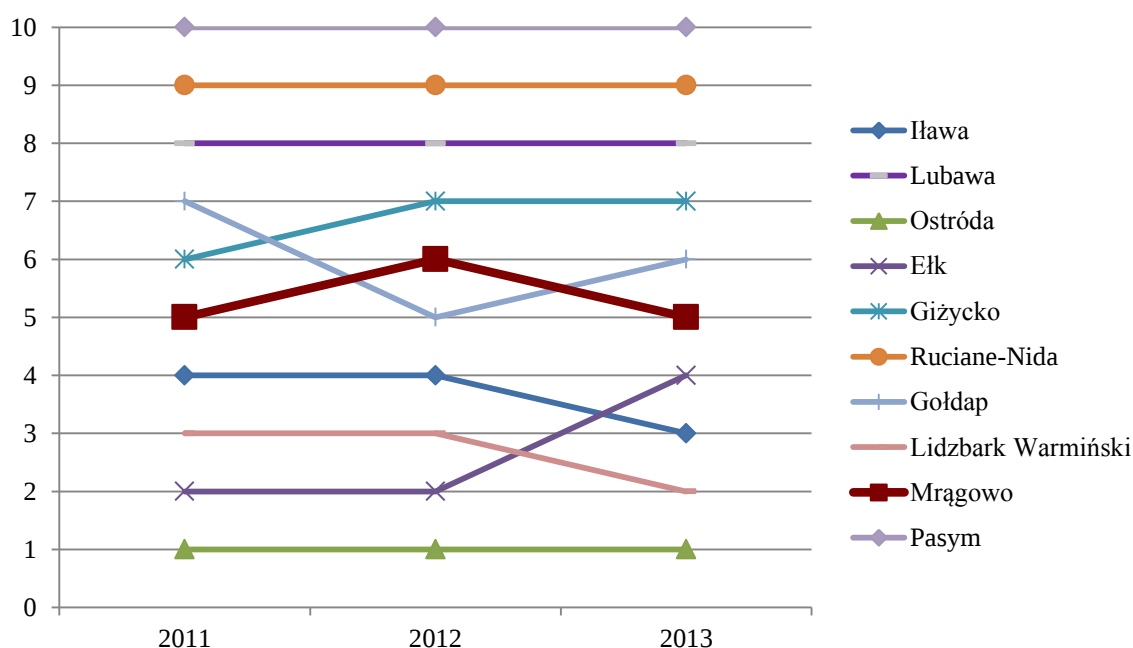
Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

Jak wynika z przedstawionych danych w ww. grupie podmiotów w większości miast można zauważyć dynamiczne zmiany ich liczby w analizowanym okresie, co może być uwarunkowane jego specyfiką związaną z kryzysem gospodarczym i spowolnieniem tempa rozwoju gospodarczego. Największe zmiany można zauważyć wśród podmiotów z sekcji H oraz J. W analizowanej grupie podmiotów Mrągowo pod względem nowo

rejestrowanych podmiotów zajmuje miejsca w drugiej piątce. Najdalsze pozycje (9-10) na tle innych miast zajmuje Mrągowo w zakresie liczby podmiotów nowo rejestrowanych w sekcji I.

Istotnym czynnikiem warunkującym rozwój społeczno-gospodarczy danego samorządu są podejmowane inwestycje, które bardzo często są realizowane przy udziale środków unijnych. Warto w tym miejscu jednocześnie podkreślić, że oceniając aktywność władz lokalnych w tym zakresie coraz częściej uwzględnia się nie tylko kryterium ilościowe (mierzone np. wartością zrealizowanych projektów), ale coraz częściej do tego typu inwestycji podchodzi się bardziej krytycznie, np. analizując inwestycję pod kątem faktycznych możliwości i potrzeb samorządów.

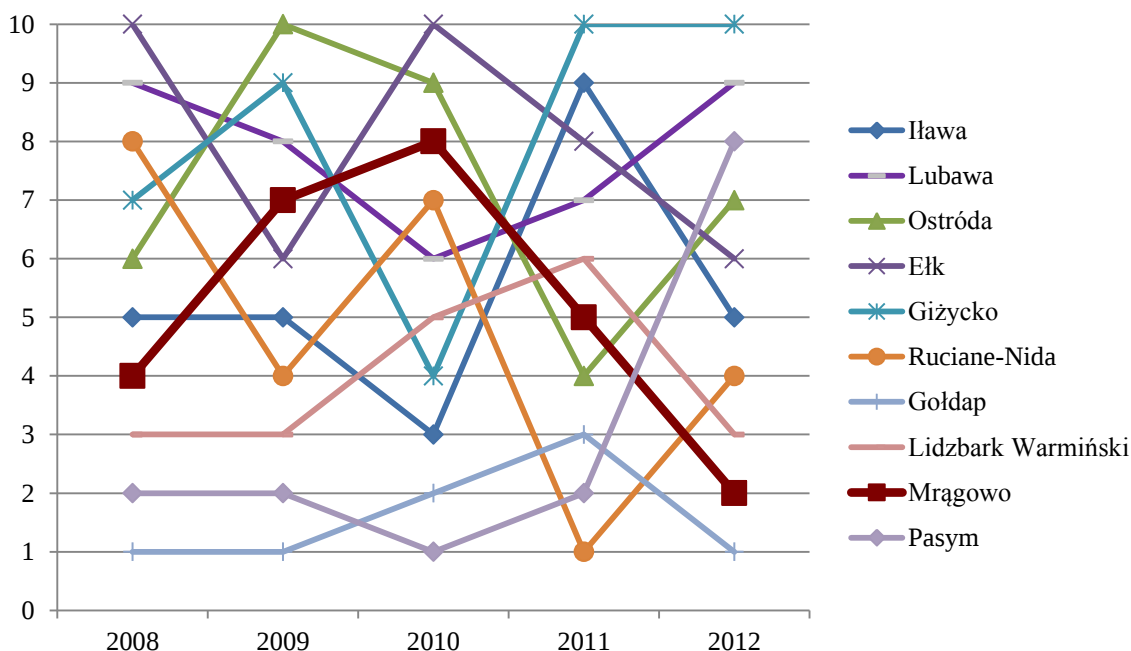
Jak wynika z przedstawionych danych (rys. 9) Mrągowo pod względem całkowitej wartości projektów zajmuje 5-6 miejsce (wg wartości całkowitej podpisanych umów o dofinansowanie).



Rys. 9. Całkowita wartość projektów

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

W przypadku natomiast wartości wydatków w przeliczeniu na 1 mieszkańca pozycja Mrągowo jest dużo wyższa, a w 2012 r. była to nawet pozycja 2 z kwotą 3527,26 zł (rys. 10).



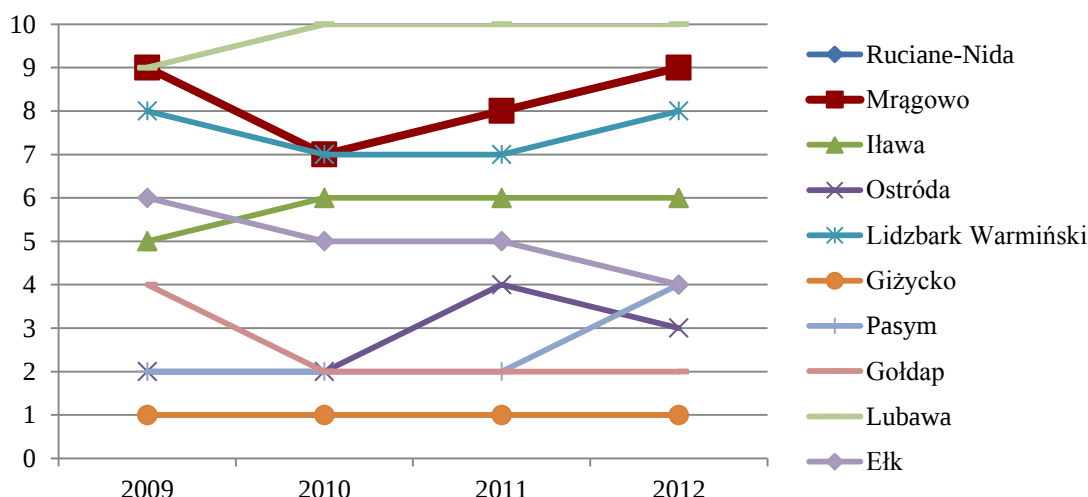
Rys. 10. Wydatki na 1 mieszkańca

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

3.2.2. Klimat instytucjonalny

Ważnym elementem determinującym działalność przedsiębiorstw, szczególnie w okresach wymagających wsparcia dla tych podmiotów (np. wahania koniunktury, czy nawet kryzys ekonomiczny, rozwój przedsiębiorstwa, okresowe problemy w funkcjonowaniu) są instytucje otoczenia biznesu. Ponieważ samorząd lokalny jako przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu będzie przedmiotem bardziej szczegółowej analizy dokonanej na podstawie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedsiębiorcami, na tym etapie analizy skupiono się na fundacjach, stowarzyszeniach oraz organizacjach społecznych, które powstają w celu rozwiązywania różnych problemów, również tych które bezpośrednio i pośrednio dotyczą funkcjonowania przedsiębiorstw, a z którymi nie zawsze mogą, czy też potrafią radzić sobie inne podmioty o charakterze administracji publicznej.

Jak wynika z przedstawionych danych Mrągowo pod względem liczby ww. organizacji na 10 tys. mieszkańców zajmuje odległe 9-10 miejsce (rys. 11). Sytuacja ta znajdzie swoje odzwierciedlenie w ocenie warunków prowadzenia biznesu dokonanej przez przedsiębiorców, którzy instytucje otoczenia biznesu ocenili najniżej spośród wszystkich pozostałych (szczegółowa analiza tych czynników jest przedstawiona w rozdziale 5).



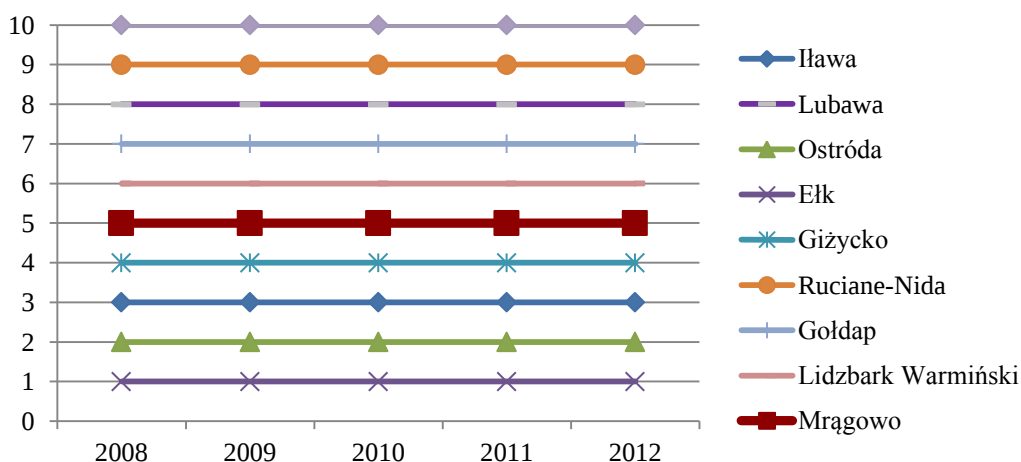
Rys. 11. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

3.2.3. Klimat społeczny

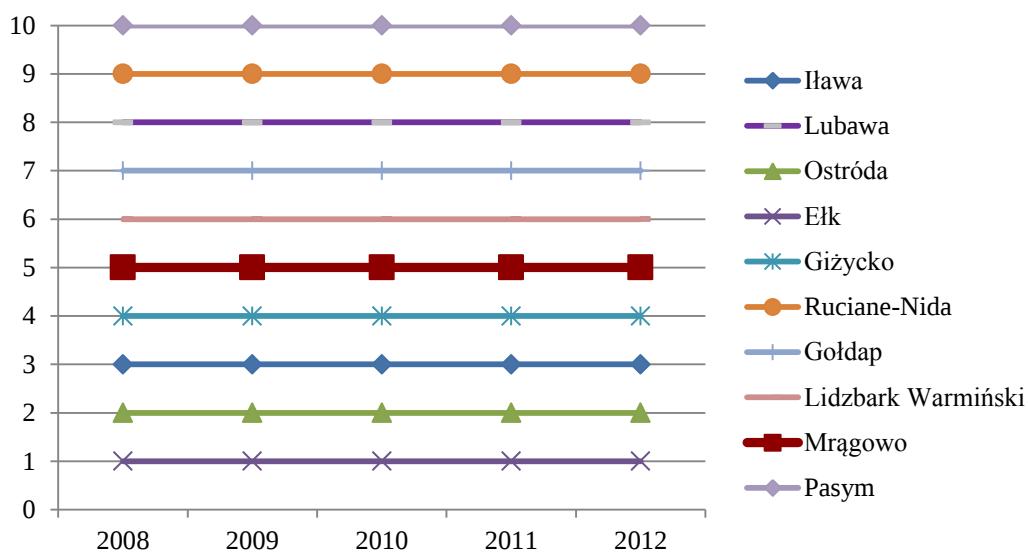
Bardzo ważnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw jest odpowiednia kadra pracowników, o odpowiednich kwalifikacjach, kompetencjach, ale również motywacji do pracy. Generalnie woj. warmińsko-mazurskie nie jest wysoko oceniane pod względem jakości kapitału ludzkiego. Bardzo często wskazuje się na niski poziom kwalifikacji, czy też niewłaściwą motywację spowodowaną m.in. długim okresem pozostawania jako osoba bezrobotna.

Cechy klimatu społecznego wiążą się m.in. ze strukturą wiekową ludności. Pod względem liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym Mrągowo, a w konsekwencji i liczby pracujących, niezmiennie zajmuje to samo - 5. miejsce (rys. 12, 13, 14, 15).



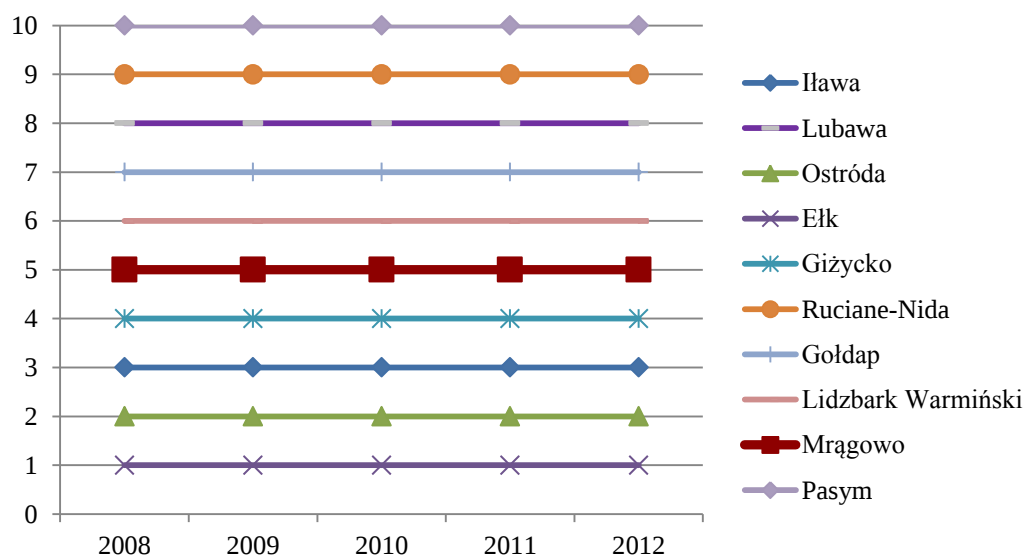
Rys. 12. Ludność w wieku przedprodukcyjnym (14 lat i mniej)

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa



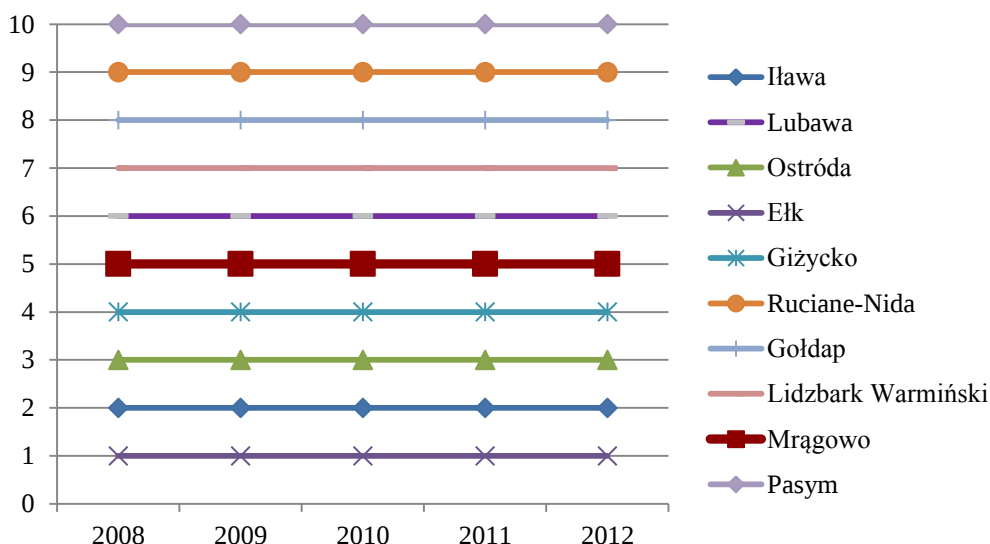
Rys. 13. Ludność w wieku produkcyjnym (15-59 lat kobiety, 15-64 lata mężczyźni)

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa



Rys. 14. Ludność w wieku poprodukcyjnym

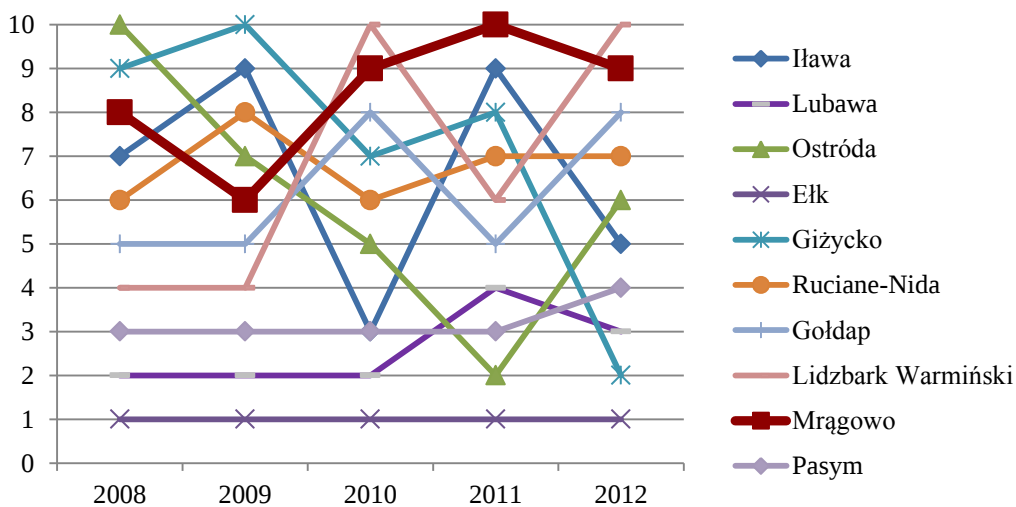
Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa



Rys. 15. Liczba pracujących

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

Niestety najbardziej niepokojącym jest fakt, że Mrągowo charakteryzuje się dużą skalą migracji, zarówno wewnętrznych, jak i zagranicznych. Wśród pozostałych miast zajmuje o trzech lat (2010-2012) 9-10 miejsce, tzn., że ma najwyższe ujemne wartości migracji. Jest to niewątpliwie problem nie tylko z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości, ale także innych podstawowych sfer życia społecznego danego obszaru. Warto również zauważyć, że o ile w większości miast widoczne są duże wahania pozycji pod względem salda migracji, to w przypadku miasta Elk takich zmian nie widać. W badanym okresie miasto to posiadało najniższe wskaźniki salda migracji (rys. 16).



Rys. 16. Saldo migracji

Źródło: Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa

Podsumowując przeprowadzone analizy mające na celu wskazanie pozycji Mrągowa na tle innych wybranych miast regionu można stwierdzić, że biorąc pod uwagę poszczególne pozycje w rankingu 10 największych obszarowo miast w regionie miasto Mrągowo plasuje się w większości w pierwszej piątce (poza np. saldem migracji). A zatem uwzględniając atrakcyjność potencjalną klasy oraz przedstawione wyniki porównania można stwierdzić, że na tle innych miast Mrągowo posiada potencjał, jednak nie we wszystkich sferach jest on wykorzystywany. Dotyczy to zwłaszcza liczby podmiotów nowo zarejestrowanych na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym. Co prawda pozycja w zakresie liczby podmiotów na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym jest wysoka, ale może ona wynikać ze zmniejszającej się liczby mieszkańców, zwłaszcza młodych, w wieku produkcyjnym, na co wskazuje wysokie saldo migracji. Stosunkowo niska pozycja w zakresie podmiotów nowo zarejestrowanych może być również efektem słabego wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu, które oprócz pomocy bezpośrednio dla przedsiębiorstw mogą wspierać inne podmioty, czy grupy społeczne w rozwiązywaniu ich problemów.

4. Analiza SWOT klimatu dla biznesu w Mrągowie

W opracowaniu *Diagnozy* zastosowano podejście SWOT/TOWS, co oznacza, że w analizie uwzględniono nie tylko ocenę wewnętrznych mocnych i słabych elementów, dla których poszukiwano sposobu najlepszego wykorzystania biorąc pod uwagę otoczenie samorządu lokalnego, ale także rozpatrzono szanse i zagrożenia w otoczeniu samorządu, które następnie skonfrontowano z predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń.

Analiza SWOT/TOWS obejmowała diagnozę sytuacji w czterech obszarach:

- **mocne strony** – są to wszystkie działania podejmowane przez władze miasta oraz to co „posiada” miasto i co umożliwia mu osiągnięcie sukcesu rozumianego jako rozwój gospodarczy, rozwój przedsiębiorczości
- **słabe strony** – wszystko to, czego miasto nie posiada lub działania, które nie są podejmowane i co ogranicza rozwój gospodarczy
- **szanse** – wszelkie sprzyjające sytuacje zewnętrzne, które miasto może wykorzystać w celu osiągnięcia dobrych wyników w rozwoju gospodarczym
- **zagrożenia** – zmiany zewnętrznych czynników, które mogą mieć ujemny wpływ rozwój gospodarczy miasta i przedsiębiorczości.

Analizę przeprowadzono w następujących etapach:

- ETAP 1. Na warsztatach z przedsiębiorcami i przedstawicielami Urzędu Miejskiego określono mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia,
- ETAP 2. Dokonano charakterystyki czynników określających mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia,
- ETAP 3. Wybrano 5 najważniejszych czynników z każdej grupy i przypisano im wagi (suma wag przypisanym każdemu czynnikowi wynosiła 1,0),
- ETAP 4. Polegał na próbie odpowiedzi na pytania dotyczące związków pomiędzy poszczególnymi czynnikami,
- ETAP 5. Wykonanie zestawienia zbiorczego uzyskanych wyników,
- ETAP 6. Formułowanie rekomendacji adekwatnie do określonych mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń.

4.1. Mocne i słabe strony Mrągowa jako miejsca lokalizacji inwestycji

Analizując wyniki zestawione w tabeli 3, które są efektem przeprowadzonych warsztatów z przedsiębiorcami (I warsztaty) oraz przedstawicielami Urzędu Miejskiego i radnymi (II warsztaty) można zauważyć, że identyfikując 5 najważniejszych mocnych stron obie grupy wyodrębniły odmienne czynniki. Przedsiębiorcy zwrócili głównie uwagę na działania zmierzające do wykorzystania potencjału dla rozwoju turystyki wynikające z lokalizacji oraz wyodrębnioną strefę inwestycyjną, natomiast przedstawiciele Urzędu Miejskiego głównie wskazali na posiadanie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego na cały obszar miasta oraz uzbrojonych terenów pod inwestycje. A zatem ten drugi czynnik został w podobny sposób oceniony przez obie grupy.

Tabela 3

Mocne strony Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego

L.p.	Mocne strony wg przedstawicieli biznesu	Waga	L.p.	Mocne strony wg przedstawicieli Urzędu Miejskiego	Waga
1	działania zmierzające do wykorzystania potencjału dla rozwoju turystyki wynikającego z lokalizacji	0,3	1	posiadanie MPZP na cały obszar miasta	0,4
2	wyodrębniona strefa przemysłowa/teren inwestycyjny	0,3	2	uzbrojenie terenów do inwestowania i rozwoju przedsiębiorczości	0,2
3	ogólnopolskie imprezy kulturalne	0,2	3	otwartość na problemy przedsiębiorczości	0,2
4	kapitał ludzki	0,1	4	budowanie marki "Mrągowo"	0,1
5	infrastruktura hotelowa	0,1	5	jedne z najniższych podatków od nieruchomości w regionie	0,1

Źródło: opracowanie na podstawie wyników przeprowadzonych warsztatów.

Zidentyfikowane słabe strony Mrągowa jako w obu grupach były zbieżne w kwestii związanej z kapitałem ludzkim, z tym, że przedsiębiorcy głównie wskazywali na brak wykwalifikowanych pracowników, natomiast przedstawiciele Urzędu Miejskiego na słaby potencjał demograficzny (tab. 4).

W grupie przedsiębiorców dominującą jednak słabą stroną (poprzez przyznanie jej wagi 0,4) był brak ulg i zwolnień podatkowych. Przedstawiciele Urzędu Miejskiego zwrócili natomiast największą uwagę (waga 0,5) na brak precyzyjnego określenia celu strategicznego miasta.

Tabela 4
Słabe strony Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego

L.p.	Słabe strony wg przedstawicieli biznesu	Waga	L.p.	Słabe strony wg przedstawicieli Urzędu Miejskiego	Waga
1	brak ulg, zwolnień podatkowych	0,4	1	brak precyzyjnego określenia celu strategicznego miasta	0,5
2	brak wykwalifikowanych pracowników	0,2	2	ograniczoność działań niwelujących słaby potencjał demograficzny	0,2
3	brak wsparcia promocji produktów w Obwodzie Kaliningradzkim	0,2	3	brak ulg podatkowych	0,1
4	ograniczoność działań niwelujących peryferyjność	0,1	4	rozbudowana opieka społeczna	0,1
5	brak miejsc parkingowych	0,1	5	brak doświadczeń w PPP	0,1

Zródło: opracowanie na podstawie wyników przeprowadzonych warsztatów.

4.2. Szanse i zagrożenia dla Mrągowa w aspekcie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych i rozwoju przedsiębiorczości już istniejących podmiotów

Identyfikując szanse przedsiębiorcy i przedstawiciele Urzędu Miejskiego podobnie jak w przypadku mocnych i słabych stron wskazali na nieco odmienne czynniki. Tym, który zidentyfikowano w obu grupach (choć z inną wagą) były kwestie związane z pozyskiwaniem środków zewnętrznych (unijnych) (tab. 5).

Tabela 5
Szanse Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego

L.p.	Szanse wg przedstawicieli biznesu	Waga	L.p.	Szanse wg przedstawicieli Urzędu Miejskiego	Waga
1	polityka państwa w zakresie zasad ustalania podatków od nieruchomości	0,3	1	poprawa dostępności komunikacyjnej	0,3
2	zmiana systemu kształcenia zawodowego	0,3	2	poprawa przepisów prawnych	0,3
3	zmniejszenie barier administracyjnych	0,2	3	zwiększenie dostępności środków zewnętrznych, ułatwianie procedur	0,2
4	zintegrowany system w pozyskiwaniu środków unijnych	0,1	4	połączenie z Wielkimi Jeziorami	0,1
5	współpraca samorządów i instytucji otoczenia biznesu z przedsiębiorcami w promocji produktów	0,1	5	spadek cen nieruchomości	0,1

Zródło: opracowanie na podstawie wyników przeprowadzonych warsztatów.

Przedsiębiorcy jednak w głównej mierze szans upatrują w polityce państwa w zakresie zasad ustalania podatków od nieruchomości oraz zmianie systemu kształcenia zawodowego. Natomiast przedstawiciele Urzędu Miejskiego widzą głównie szanse w poprawa dostępności komunikacyjnej oraz poprawie przepisów prawnych.

Większą zbieżność można zauważyć w grupie identyfikowanych zagrożeń. Zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele Urzędu Miejskiego widzą zagrożenie ze strony zewnętrznych, dużych miast oraz wynikające z emigracji ludzi młodych. Dodatkowo przedsiębiorcy wskazali na zagrożenie wynikające ze zmian zasad dofinansowania ze środków unijnych, natomiast przedstawiciele Urzędu Miejskiego na peryferyjność komunikacyjną położenia na mapie kraju (tab. 6).

Tabela 6

Zagrożenia Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego

L.p.	Zagrożenia wg przedstawicieli biznesu	Waga	L.p.	Zagrożenia wg przedstawicieli Urzędu Miejskiego	Waga
1	zmiana zasad dofinansowania ze środków unijnych	0,3	1	peryferyjność komunikacyjna położenia na mapie kraju	0,3
2	emigracja młodych i wykształconych	0,3	2	silna konkurencja ze strony zewnętrznych miast	0,3
3	wzrost kosztów utrzymania firm	0,2	3	polityka państwa - zmiany w przepisach, polityka socjalna, niejasne przepisy dotyczące PPP	0,2
4	zmiany w realizacji inwestycji drogowych	0,1	4	niski poziom zaufania JST-biznes	0,1
5	konkurencja ze strony otoczenia - dużych miast	0,1	5	migracja młodych ludzi	0,1

Źródło: opracowanie na podstawie wyników przeprowadzonych warsztatów.

4.3. Ocena przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego w zakresie wzajemnego oddziaływania najważniejszych czynników zidentyfikowanych w analizie SWOT/TOWS

Przedsiębiorcy i przedstawiciele Urzędu Miejskiego na kolejnym etapie prac odpowiedzieli na następujące pytania:

- w analizie SWOT:

- Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
- Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przewyciężyć zagrożenia?
- Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?
- Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?

- w analizie TOWS:

- Czy szanse spotęgują mocne strony?
- Czy szanse pozwolą przewyciężyć słabe strony?
- Czy zagrożenia osłabiają mocne strony?
- Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

4.3.1. Ocena przedsiębiorców

Na podstawie dokonanej oceny stwierdzono, że wśród mocnych stron tą, która najczęściej i najsilniej oddziałuje na pojawiające się szanse to wyodrębniona strefa przemysłowa/teren inwestycyjny, a najważniejszą szansą w tej ocenie jest zmniejszenie barier administracyjnych.

Również ta mocna strona najczęściej i najsilniej oddziałuje na ograniczanie zagrożeń, wśród których najważniejszymi są: zmiana zasad dofinansowania ze środków unijnych i emigracja młodych, wykształconych.

Słabą stroną, która najczęściej nie pozwala na wykorzystanie szans jest brak ulg, zwolnień podatkowych. Najważniejszą szansą natomiast jest zmniejszenie barier administracyjnych. Ta sama słaba strona również potęguje najbardziej znaczenie zagrożeń, wśród których najważniejszym jest zmiana zasad dofinansowania ze środków unijnych.

Najważniejszą szansą potęgującą mocne strony jest zmiana systemu kształcenia zawodowego. Również ta szansa ma największe znaczenie w przewyciężaniu słabych stron.

Emigracja młodych i wykształconych najczęściej i najsilniej osłabia mocne strony. Zagrożeniem, które najsilniej spotęguje słabe strony jest zmiana zasad dofinansowania ze środków unijnych. Słabą stroną, którą najmocniej potęguje zagrożenia jest brak ulg i zwolnień podatkowych.

4.3.2. Ocena przedstawicieli Urzędu Miejskiego

Mocną stroną, która pozwala najsilniej wykorzystać nadarzające się szanse jest otwartość na problemy przedsiębiorczości. A najważniejszą szansą w tej ocenie jest poprawa przepisów prawnych.

Mocną stroną pozwalającą najszerzej przewyciężyć zagrożenia jest posiadanie MPZP na cały obszar miasta. Zagrożeniami, które najczęściej mogą być ograniczane przez mocne strony są peryferyjność komunikacyjna położenia na mapie kraju oraz silna konkurencja ze strony ze strony zewnętrznych miast.

Słabą stroną, która najczęściej nie pozwala na wykorzystanie nadarżających się szans jest rozbudowana opieka społeczna, pochłaniająca znaczną część wydatków budżetowych, które można byłoby przeznaczyć na działania pro-rozwojowe. Natomiast tą, która najczęściej wzmacnia oddziaływanie zagrożeń jest brak precyzyjnego określenia celu strategicznego Miasta. Zagrożeniem najczęściej wzmacnianym przez słabe strony jest peryferyjność komunikacyjna położenia na mapie kraju.

Szansą, która najszerzej spotęguje mocne strony jest poprawa przepisów prawnych. Mocną stroną, wzmacnianą dodatkowo przez pojawiające się szanse jest uzbrojenie terenów do inwestowania i rozwoju przedsiębiorczości. Szansą, która pozwala najczęściej na przewyższanie słabych stron jest poprawa przepisów prawnych. Natomiast słabą stroną, która może być przewyższana przez pojawiające się szanse jest brak precyzyjnego określenia celu strategicznego miasta.

Najważniejszym zagrożeniem osłabiającym mocne strony jest silna konkurencja ze strony zewnętrznych miast. Mocną stroną najczęściej osłabianą przez zagrożenia jest otwartość na problemy przedsiębiorczości. To samo zagrożenie najczęściej potęguje słabe strony. Kolejny również raz słabą stroną, która najsilniej jest potęgowana przez zagrożenia jest brak precyzyjnego określenia celu strategicznego Miasta.

Kolejny etap analizy polegał na zestawieniu zbiorczym występujących zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami: mocnymi stronami, słabymi stronami, szansami oraz zagrożeniami. W zestawieniu tym uwzględniono również przypisane wagi dla poszczególnych zidentyfikowanych przez przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego czynników.

Jak wynika z porównania danych zawartych w tabeli 7 oraz tabeli 8 przedsiębiorcy zauważają więcej zależności pomiędzy czynnikami analizy, które zostały dodatkowo ocenione jako silniejsze, aniżeli w przypadku przedstawicieli Urzędu Miejskiego.

Tabela 7

Wyniki analizy przedsiębiorców

Elementy analizy SWOT	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 29 Ważność powiązań 11,	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 28 Ważność powiązań 11,1
Słabe strony	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 16 Ważność powiązań 6,7	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 28 Ważność powiązań 11,8

Źródło: opracowanie na podstawie wyników przeprowadzonych warsztatów.

Pozytywnym jest fakt, że przedsiębiorcy widzą najwięcej związków pomiędzy mocnymi stronami i szansami. A zatem wg nich zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse, a one z kolei wzmocnią mocne strony Mrągowa. Chociaż siła oddziaływania tych czynników jest nieco mniejsza niż w przypadku tych opisujących słabe strony i zagrożenia. Właśnie w tej grupie czynników przedstawiciele Urzędu Miejskiego widzą najwięcej zależności (słabe strony będą wzmocniać siłę oddziaływań zagrożeń, a zagrożenia spotęgują słabe strony), jednak pomimo zidentyfikowania największej liczby zależności ich ważność powiązań była zbliżona do pozostałych.

Przedstawione wyniki charakteryzują najczęstsze oceny, a przez to i zachowania przedsiębiorców. Przedsiębiorcy mają inne cele określone dla swoich firm – skoncentrowani są zatem na ich osiągnięciu – najczęściej poprzez wykorzystywanie szans w oparciu o swoją pozycję konkurencyjną zbudowaną o mocne strony. Zupełnie inaczej może oceniać to będą urzędnicy, którzy na czynniki wpływające na prowadzenie działalności najczęściej patrzą poprzez pryzmat przepisów, regulacji itp. W przypadku zagrożeń przedsiębiorcy będą najczęściej oceniać je z punktu widzenia zagrożenia dla ich zysków, stabilności pozycji na rynku, a te zagrożenia mogą być tym ważniejsze dla nich im więcej mają słabych stron. Urzędnicy, często ograniczeni w wypełnianiu swoich zadań licznymi, często mało przejrzystymi przepisami, prezentują postawy bardziej asekuracyjne. Jeśli przedsiębiorcy widzą szanse i są świadomi swoich mocnych stron to aktywność władz lokalnych powinna takie podejście przedsiębiorców wspierać.

Tabela 8
Wyniki analizy przedstawicieli Urzędu Miejskiego

Elementy analizy SWOT	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 25 Ważność powiązań 9,1	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 24 Ważność powiązań 10,2
Słabe strony	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 19 Ważność powiązań 8,3	Liczba powiązań pomiędzy czynnikami 35 Ważność powiązań 10,6

Źródło: opracowanie na podstawie wyników przeprowadzonych warsztatów.

Przeprowadzona analiza pokazała obszary, w których oceny przedsiębiorców są zbieżne z ocenami przedstawicieli Urzędu Miejskiego, a w których ich oceny są odmienne. Z jednej strony jest to sytuacja, która wynika z odmiennego doświadczenia i wiedzy obu grup w zakresie uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej i czynników ją determinujących, jednak zważywszy, że w pewnym momencie łączy ich ten obszar, to powinni wzajemnie korzystać: przedsiębiorcy w szerszej wiedzy urzędników w zakresie uwarunkowań wynikających z otoczenia prawno-administracyjnego, planów strategicznych na wyższym szczeblu administracji publicznej itp., natomiast urzędnicy powinni korzystać z szerokiego doświadczenia przedsiębiorców, którzy na co dzień stykają się z różnymi problemami w prowadzeniu działalności gospodarczej, często wymieniają się wzajemnie opiniami z innymi przedsiębiorcami, funkcjonują również (często od wielu lat) w innych lokalizacjach o szerokim zasięgu terytorialnym.

Kolejny etap to propozycje działań formułowane adekwatnie do określonych mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Propozycje te uwarunkowane były również wynikami badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców (zaprezentowane w kolejnej części *Diagnozy* – rozdział 5) oraz efektami pracy podczas sukcesywnie organizowanych warsztatów (warsztaty III i IV).

5. Badania jakościowe oceniające klimat dla biznesu w Mrągowie

5.1. Metodyka badań

Badania ankietowe (badania jakościowe) w formie wywiadów pogłębionych przeprowadzono z przedstawicielami biznesu uczestniczącymi w pracach Zespołu Roboczego oraz włączonymi do badań ze względu na pozycję i znaczenie dla gospodarki. Za pomocą kwestionariusza przeprowadzono 25 wywiadów pogłębionych, którego pytania koncentrowały się wokół zagadnień związanych się z warunkami prowadzenia biznesu w Mrągowie.

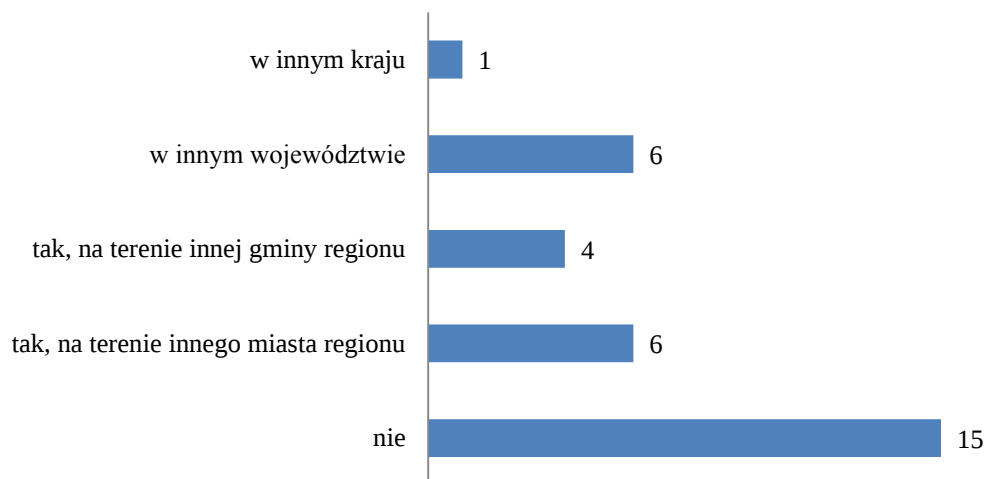
Wyodrębniano zagadnienia związane z:

- uwarunkowaniami podjęcia działalności gospodarczej na terenie Mrągowa,
- doświadczeniami przedsiębiorców na etapie planowania, rozpoczynania inwestycji, czy późniejszego rozwoju dotyczącymi oczekiwań i współpracy z władzami Miasta,
- oceny znaczenia działań ze strony władz lokalnych w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej pozyskiwaniem informacji o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej,
- aktualnej oceny znaczenia wybranych czynników determinujących działalność gospodarczą w Mrągowie dla potencjalnych przedsiębiorców,
- aktualnej oceny atrakcyjności inwestycyjnej Mrągowa, również na tle innych miast i gmin regionu,
- oceny obsługi w Urzędzie Miejskim.

5.2. Ocena klimatu dla biznesu w poszczególnych obszarach i etapach planowania i realizacji inwestycji oraz późniejszego rozwoju działalności

Zdecydowana większość przedsiębiorców, która wzięła udział w badaniach charakteryzuje się bardzo długim doświadczeniem związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej. W badanej grupie byli tacy, którzy są aktywni gospodarczo w Mrągowie od kilku lat, ale byli też tacy, którzy działają już 10, 20, a nawet ponad 30 lat. Można zatem stwierdzić, że ich opinie na temat warunków prowadzenia działalności gospodarczej są ważne i cenne, ponieważ uwarunkowane wieloletnimi doświadczeniami.

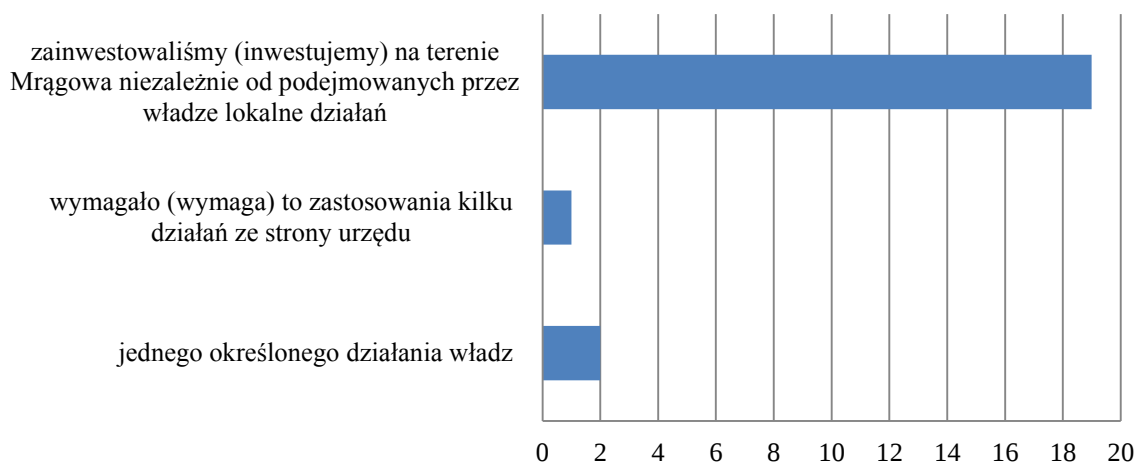
Wśród badanej grupy 10 przedsiębiorców prowadzi działalność również w innych lokalizacjach, co dodatkowo podkreśla znaczenie ich opinii uwarunkowanych doświadczeniami ze współpracą z władzami lokalnymi innych miast i gmin (rys. 17).



Rys. 17. Czy oprócz działalności na terenie Mrągowa prowadzi Pan(i) działalność gospodarczą w innej lokalizacji? (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Zdecydowana większość przedsiębiorców (19), którzy wzięli udział w badaniach wskazała, że zainwestowali na terenie Mrągowa niezależnie od podejmowanych przez władze lokalne działań (rys. 18). Choć niektórzy z nich wskazywali, że w okresie kiedy rozpoczynali działalność (20-30) lat temu występowały zupełnie inne uwarunkowania, w których aktywność ze strony władz lokalnych dopiero się rozwijała lub nie występowała.



Rys. 18. Podjęcie decyzji o lokalizacji inwestycji lub jej rozszerzaniu w Mrągowie jako efekt aktywności władz lokalnych (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ważną informacją wynikającą z przeprowadzonych badań, z punktu widzenia budowania prawidłowych relacji władz lokalnych z przedsiębiorcami jest fakt, że zdecydowana większość informacji o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Mrągowa jest pozyskiwana od innych przedsiębiorstw (16 odpowiedzi)

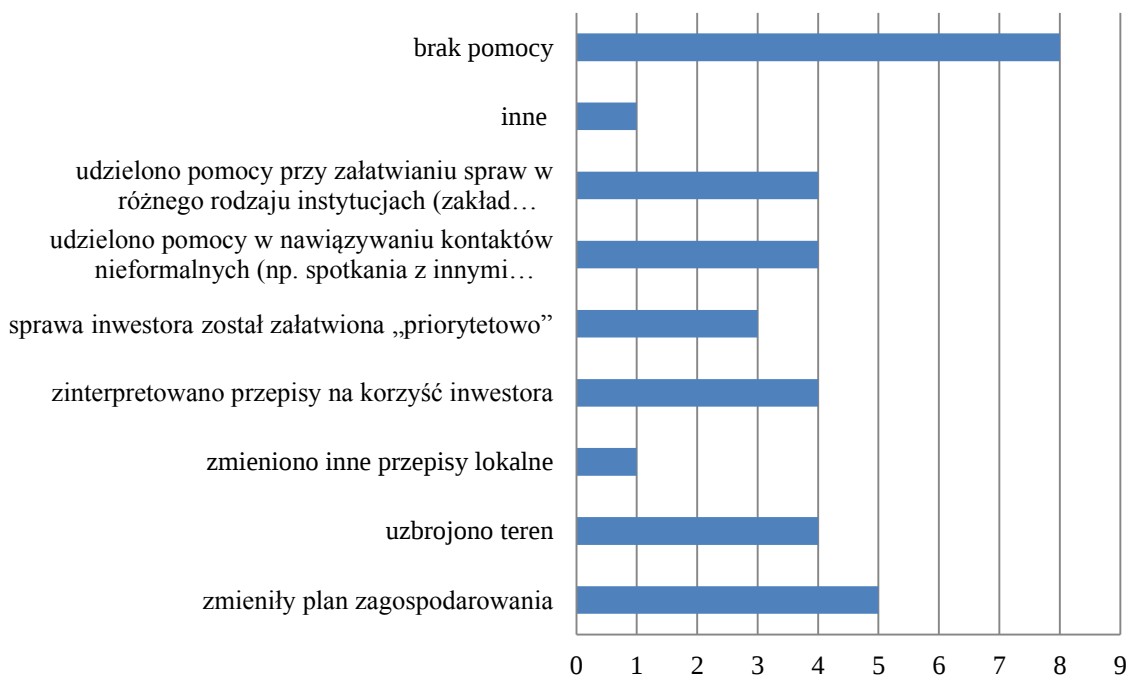
(rys. 19). Jest to szczególnie ważne w przypadku nowych inwestorów (szczególnie zagranicznych), którzy nie mając własnych doświadczeń budują wizerunek potencjalnej lokalizacji inwestycji na podstawie różnych źródeł. A jak wynika z przeprowadzonych badań własnych oni również bardzo często pozyskują je od polskich przedsiębiorców, gdyż ich postrzegają jako najbardziej doświadczonych. Istotne jest zatem, aby przedsiębiorcy Mrągowa byli na bieżąco informowani o sprawach, które bezpośrednio i pośrednio wiążą się z prowadzeniem działalności gospodarczej. Tak by swoją opinię budowali nie tylko na doświadczeniach z przeszłości, ale także na podstawie aktualnych informacji oraz tych, które są ważne dla ich przyszłości.



Rys. 19. Skąd Państwo pozyskiwali lub pozyskujecie informacje umożliwiające ocenę warunków prowadzenia działalności na terenie Mrągowa? (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Opinia przedsiębiorców dotycząca uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej może być również zależna od pomocy jaką uzyskują od władz lokalnych. Dla nowych inwestorów szczególnie ważna będzie informacja na temat pomocy na etapie planowania i rozpoczynania inwestycji. Jak wynika z przeprowadzonych badań 8 przedsiębiorców nie uzyskało żadnej pomocy ze strony władz (rys. 20). Pozostali wskazywali na różne formy pomocy. Wśród nich najczęściej udzielono pomocy przy załatwianiu spraw różnego rodzaju instytucjach, w nawiązywaniu kontaktów nieformalnych (np. z innymi przedsiębiorcami), uzbrojono teren, czy też zmieniono plan zagospodarowania.

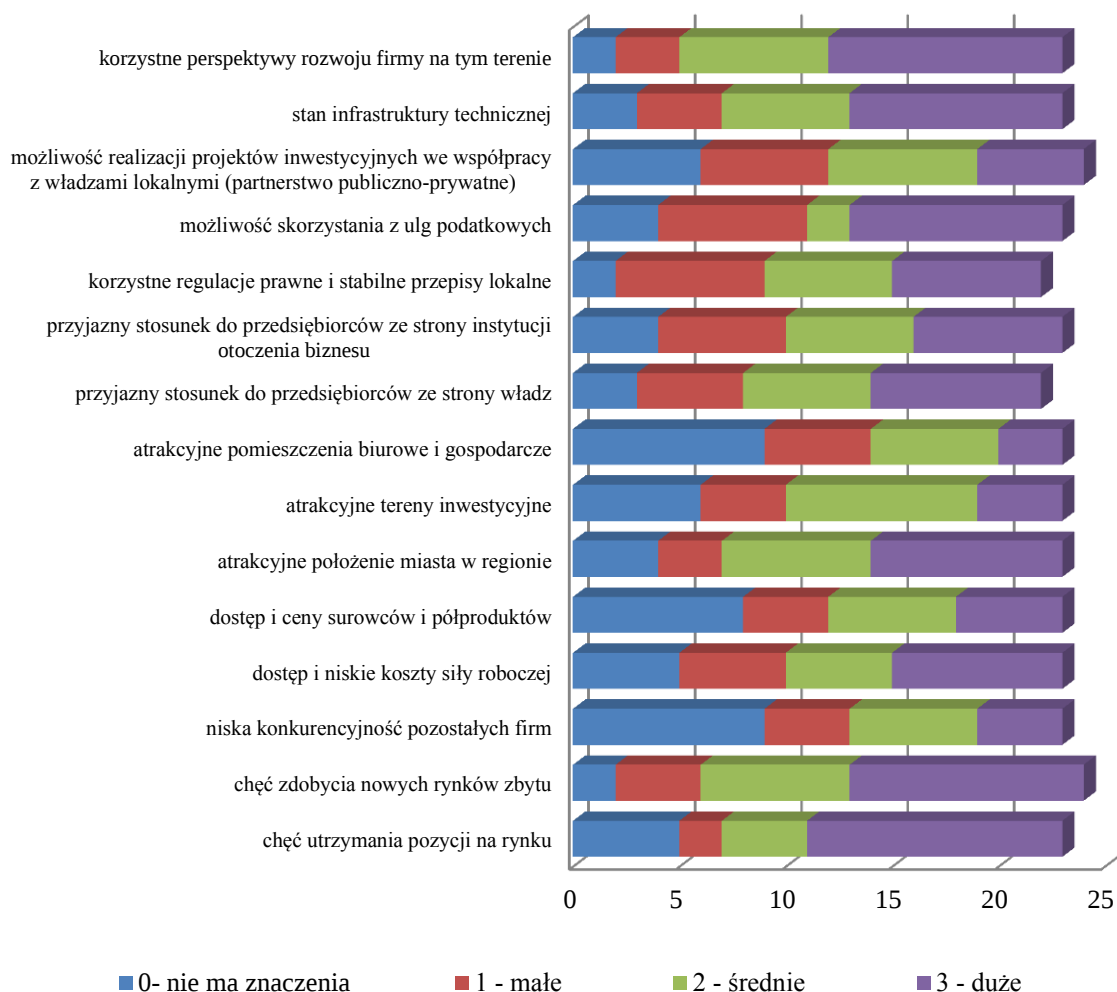


Rys. 20. Czy w związku z potrzebami powstającego lub rozwijającego się przedsiębiorstwa władze lokalne podjęły niżej wymienione działania? (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Biorąc pod uwagę znaczenie jakie przypisuje się skuteczności działań podejmowanych przez władze lokalne, które często wiążą się również ponoszeniem nakładów finansowych, ważnym elementem pozwalającym zwiększyć taką skuteczność jest znajomość motywów jakim kierują się przedsiębiorcy podejmujący lub rozszerzający swoją działalność na terenie Miasta. Jeśli bowiem są to motywy, których spełnienie jest poza możliwościami i kompetencjami władz lokalnych – wówczas wiedza nt. motywów może pozwolić na uniknięcie działań, które z założenia nie przyniosą zakładanych efektów.

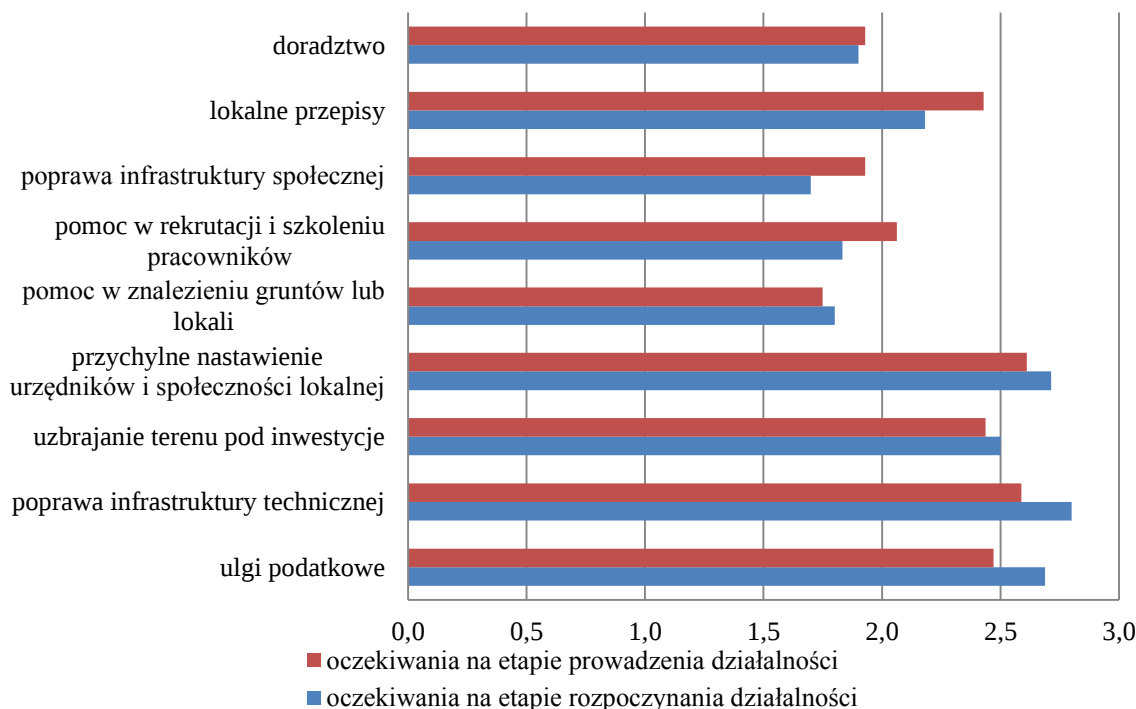
Według opinii mławowskich przedsiębiorców najważniejsze motywy, którymi kierują się przedsiębiorcy rozpoczynający swoją działalność (lub rozszerzający) na terenie Miasta koncentrują się głównie wokół motywów rynkowych. Z punktu widzenia znaczenia dla aktywności władz lokalnych istotne jest, że takimi motywami o dużym znaczeniu są także: korzystne perspektywy rozwoju na terenie Miasta, stan infrastruktury technicznej, atrakcyjne położenie Miasta w regionie, czy też możliwość skorzystania z ulg podatkowych (rys. 21).



Rys. 21. Motywy, którymi kierują się przedsiębiorcy rozpoczynający swoją działalność (lub rozszerzający) w Mrągowie (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Elementem pozwalającym lepiej dostosować formy oferowanej pomocy do potrzeb przedsiębiorców jest znajomość ich oczekiwań na dwóch zasadniczych etapach: etapie planowania i rozpoczyna inwestycji, a także późniejszym etapie prowadzenia działalności gospodarczej i jej rozwoju. Generalnie w ocenie przedsiębiorców ich oczekiwania są większe na etapie rozpoczynania działalności. Wśród 3 najważniejszych oczekiwań wymieniano: poprawę infrastruktury technicznej, ulgi podatkowe, a na trzecim miejscu, co istotne, przychylne nastawienie urzędników i społeczności lokalnej. Dwa oczekiwania, poprawa infrastruktury technicznej oraz przychylne nastawienie urzędników i społeczności lokalnej, w opinii przedsiębiorców mają również największe znaczenie na etapie prowadzenia działalności gospodarczej. Na etapie tym wzrasta znaczenie lokalnych przepisów, poprawy infrastruktury społecznej oraz pomocy w rekrutacji i szkoleniu pracowników, czy też doradztwa (rys. 22).



Rys. 22. Najczęstsze oczekiwania w stosunku do władz miasta przy planowaniu i realizacji inwestycji (ocena w skali 1-3, gdzie 3 to znaczenie największe)

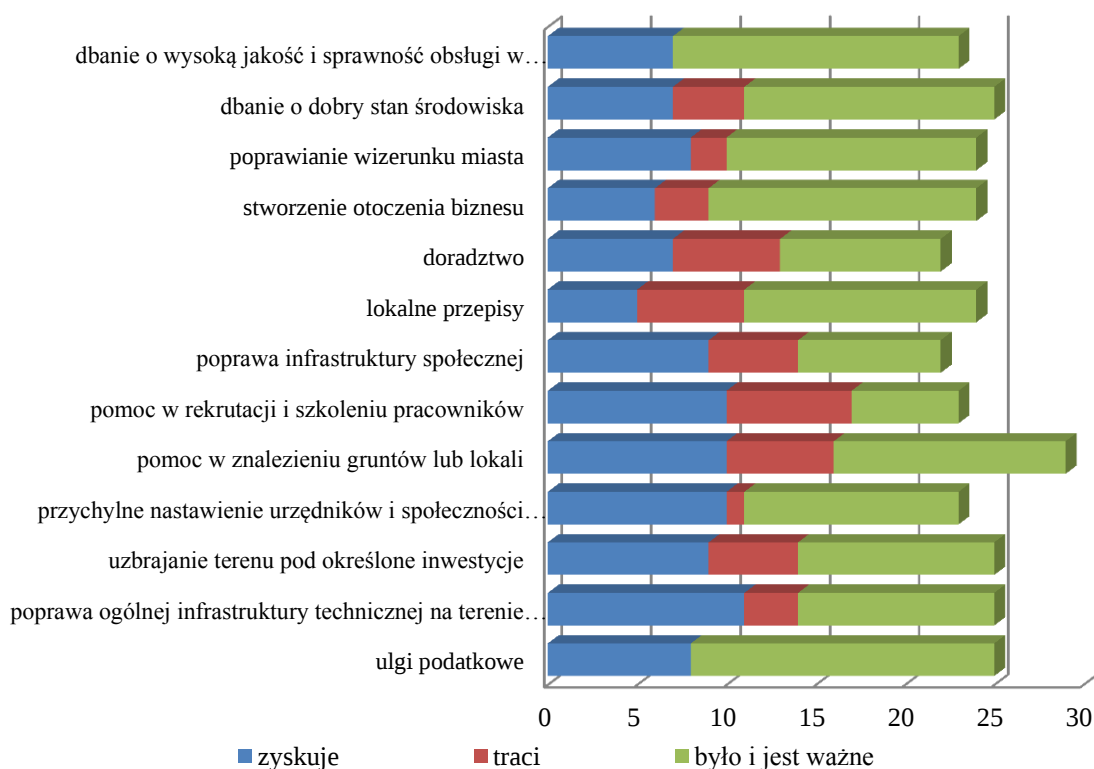
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ze względu na szereg zmian w czasie różnorodnych uwarunkowań zewnętrznych prowadzenia działalności gospodarczej, jak również zmian leżących po stronie samego przedsiębiorstwa (wynikających chociażby z jego doświadczenia w prowadzeniu biznesu) znaczenie poszczególnych czynników determinujących prowadzenie takiej działalności ulega zmianie. Również czynników, które są efektem aktywności ze strony władz lokalnych.

W opinii przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniach znaczenie większości działań podejmowanych przez władze lokalne w procesie inwestycyjnym miało i ma nadal duże znaczenie (rys. 23). Wśród działań, których znaczenie w ich opinii sukcesywnie wzrasta wskazano najczęściej: poprawę infrastruktury technicznej, przychylne nastawienie urzędników i społeczności lokalnej, pomoc w znalezieniu gruntów i lokali oraz pomoc w rekrutacji i szkoleniu pracowników.

Osoby uczestniczące w badaniach poproszono również o ich opinie na temat oceny wybranych czynników determinujących prowadzenie działalności dla przyszłych przedsiębiorców na terenie Mrągowa. Oceny były zróżnicowane, ponieważ zastosowano skalę od -5 (jako czynnik najbardziej ograniczający prowadzenie działalności) do +5 (jako czynnik najbardziej sprzyjający aktywności gospodarczej). Zróżnicowane udzielanym

odpowiedzi było zapewne uwarunkowane specyfiką branży, w której działają przedsiębiorcy, jednak uśredniając wszystkie oceny należy zauważyć, że żaden z czynników nie uzyskał oceny poniżej 0, a zatem nie został oceniony jako destymulanta działalności gospodarczej. Wśród czynników, które uznano, że są najbardziej sprzyjającymi prowadzeniu działalności gospodarczej, ale także czynników, które mogą determinować w ogóle chęć zamieszkania na terenie Mrągowa można wymienić oczywiście walory turystyczne pod kątem wypoczynku i rozwoju turystyki, ale także położenie Miasta w regionie oraz lokalizacja terenów inwestycyjnych (rys. 24).



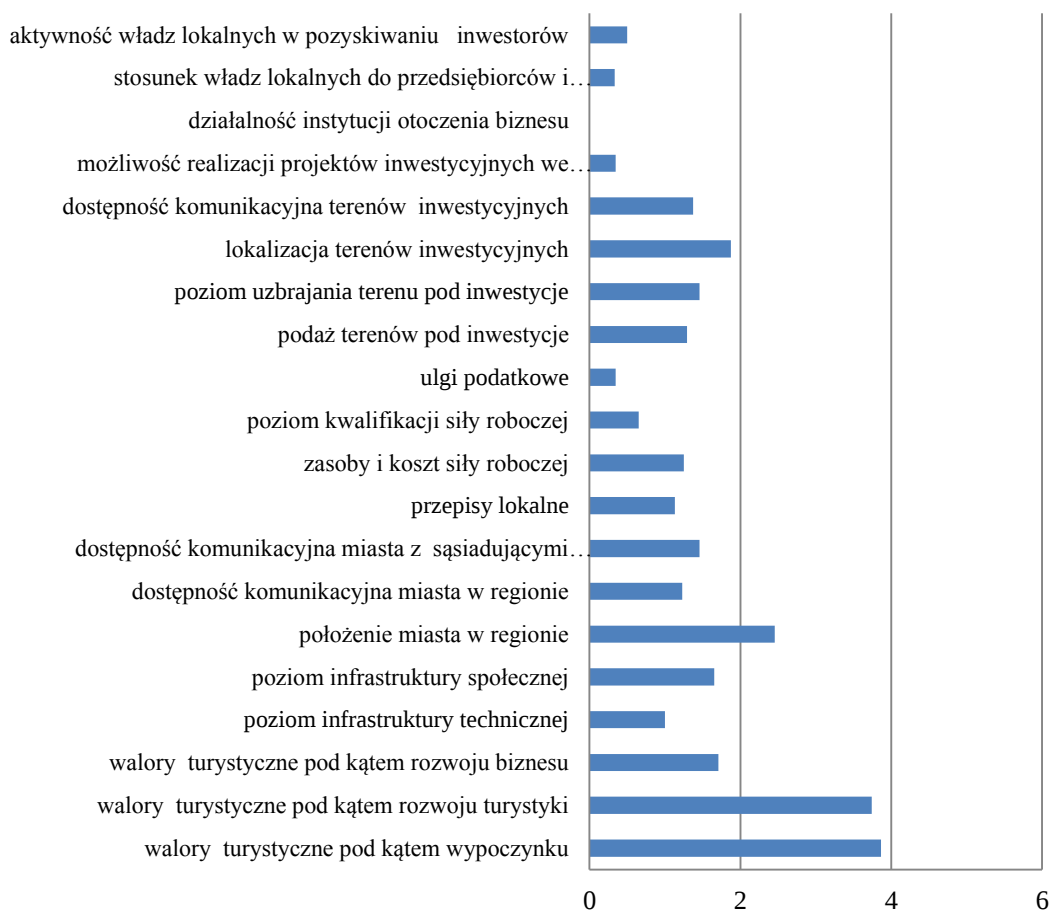
Rys. 23. Ocena znaczenia działań ze strony władz lokalnych w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Elementem istotnym z punktu widzenia tworzenia klimatu dla biznesu jest ocena dotycząca znaczenia działalności instytucji otoczenia biznesu. Oceny poszczególnych przedsiębiorców w tej kwestii były bardzo zróżnicowane – od najbardziej ograniczających działalność gospodarczą do najbardziej sprzyjających tej aktywności. Jednak na poziomie całej grupy oceny te zneutralizowały się, w efekcie czynnik ten otrzymał średnią ocenę 0.

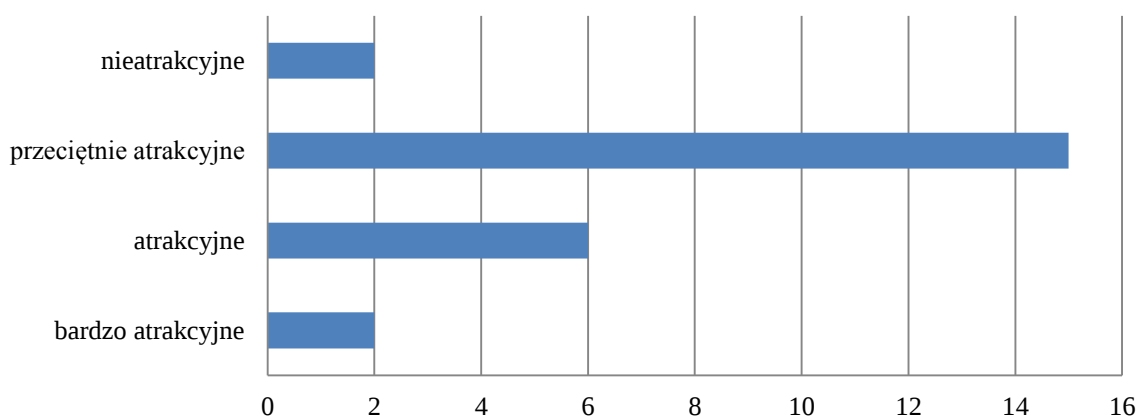
Przedsiębiorcy, bazując na ww. przedstawionej szczegółowej ocenie wybranych czynników dokonali następnie ogólnej oceny poziomu atrakcyjności Mrągowa. W opinii

15 przedsiębiorców atrakcyjność ta jest przeciętna, 8 uważa Mrągowa za bardzo atrakcyjną i atrakcyjną, natomiast 2 za nieatrakcyjną (rys. 25).



Rys. 24. Ocena znaczenia czynników determinujących działalność gospodarczą w Mrągowie dla potencjalnych przedsiębiorców (ocena w skali -5 do +5)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

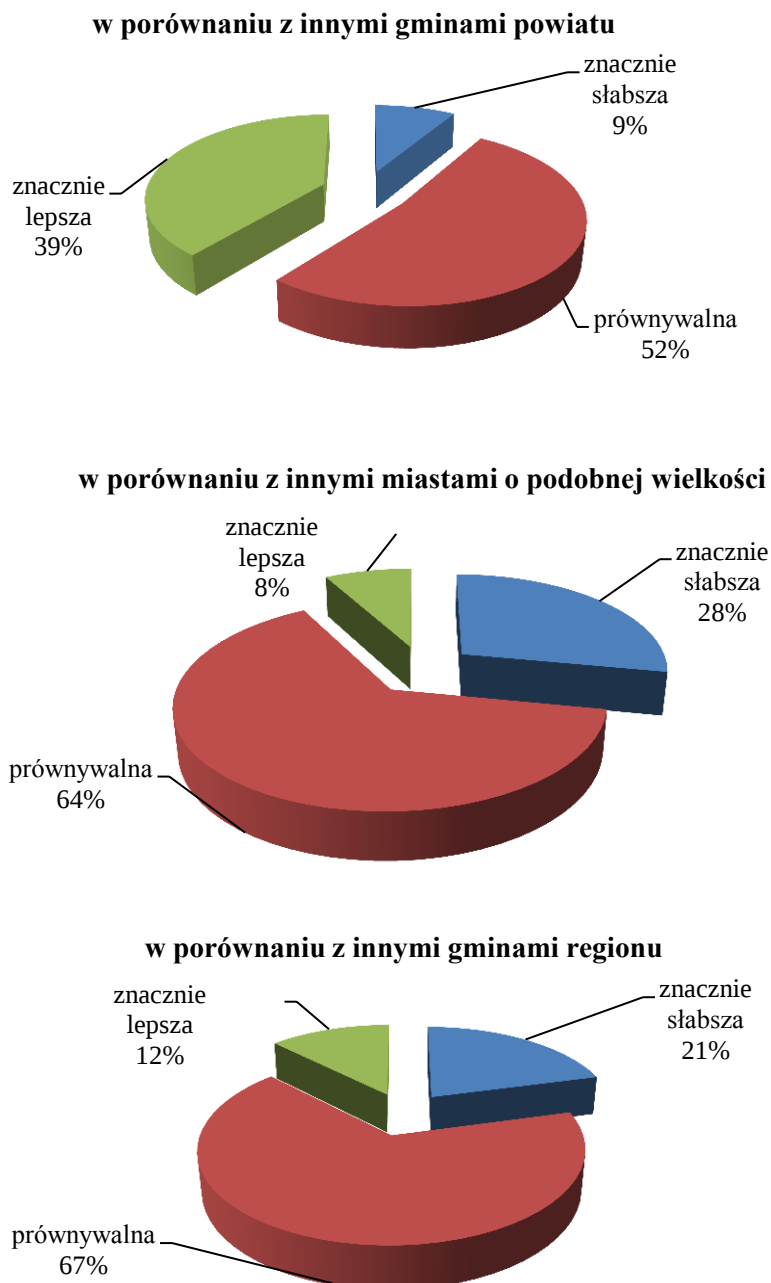


Rys. 25. Ocena poziomu atrakcyjności inwestycyjnej w opinii przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ocena atrakcyjności Mrągowa została następnie pogłębiona o odniesienie jej do innych miast i gmin regionu. We wszystkich 3 przypadkach, w których przedsiębiorcy

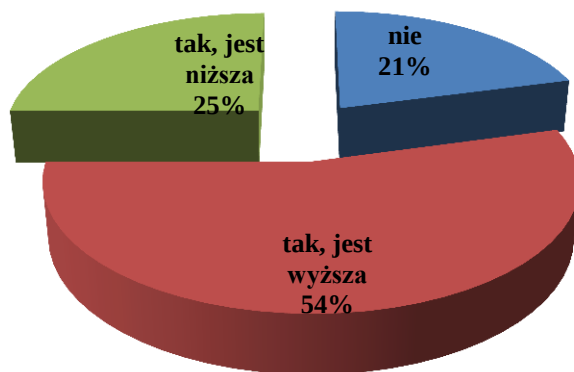
odnosili swoją ocenę do: innych gmin powiatu (52%), innych miast o podobnej wielkości (64%), czy też innych gmin regionu (67%) – uznali oni, że jest to najczęściej porównywalny poziom atrakcyjności. Tylko w przypadku odniesienia do innych gmin powiatu 39% oceniających potwierdziło wyższy poziom atrakcyjności Mrągowa (rys. 26).



Rys. 26. Ocena atrakcyjności inwestycyjnej Mrągowa w porównaniu do innych miast i gmin

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

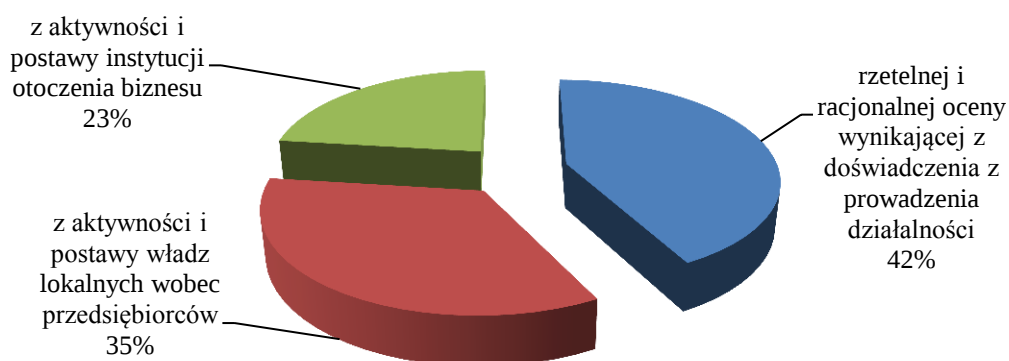
Ważna informacja dla władz lokalnych wynika również z kolejnej odpowiedzi odnoszącej się do potwierdzenia lub nie pierwotnej oceny atrakcyjności inwestycyjnej, której dokonywano na początku prowadzenia działalności gospodarczej. Najczęściej ta ocena uległa zmianie. Pozytywnym jest fakt, że dominuje ocena wyższa, jednak nie można zapominać o tym, że 25% przedsiębiorców stwierdziło, że jest to ocena niższa (rys. 27).



Rys. 27. Czy ocena aktualnej atrakcyjności inwestycyjnej Mrągowa jest inna niż wtedy, kiedy rozpoczynaliście Państwo na jego terenie inwestycję?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W praktyce zmiana oceny może być efektem wielu czynników determinowanych przez różne podmioty, dlatego też ww. pytanie rozwinięto, w celu zdiagnozowania na ile zmiana tej oceny była uwarunkowana aktywnością władz lokalnych. Najczęściej zmiana oceny była uwarunkowana doświadczeniami związanymi z prowadzenia działalności w określonych uwarunkowaniach, ale jednocześnie w 35% z aktywności i postawy władz lokalnych wobec przedsiębiorców (rys. 28).

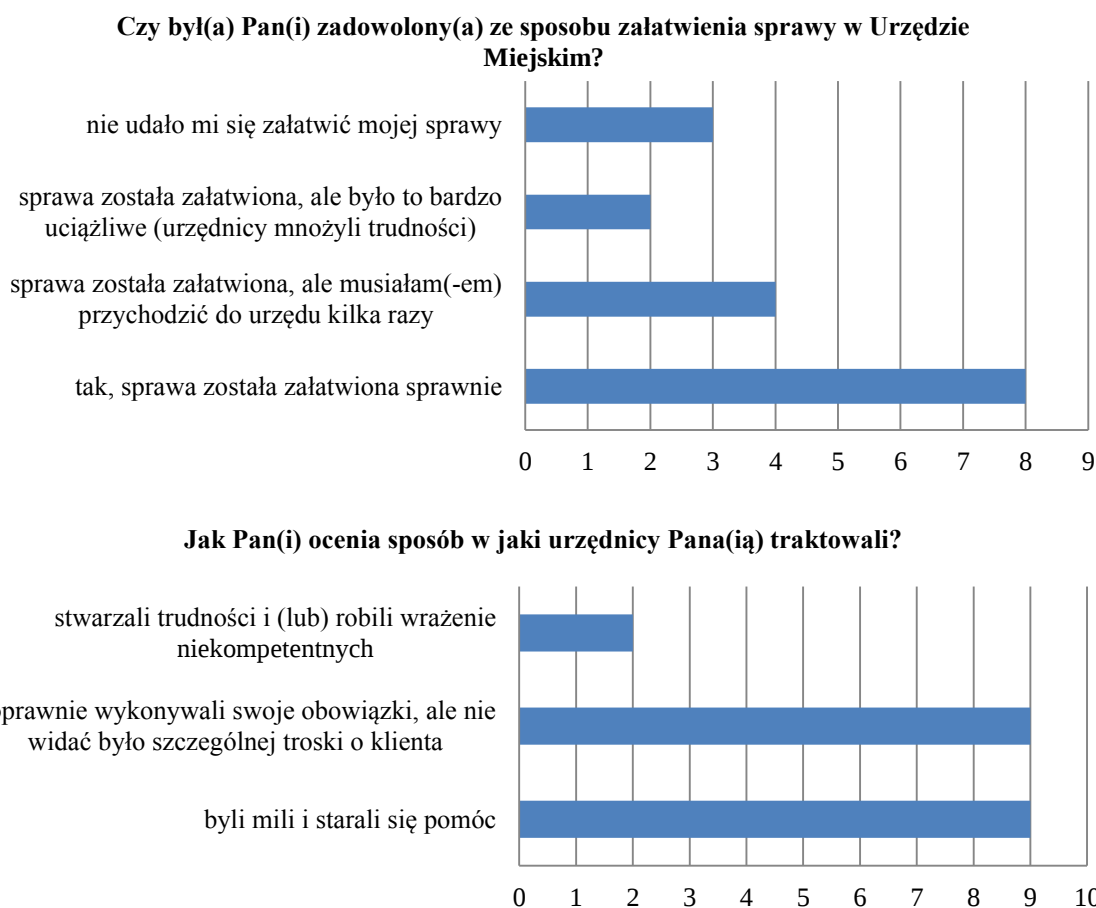


Rys. 28. Jeśli ocena uległa zmianie, to z czego to wynika?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Analizę dotyczącą oceny aktywności władz lokalnych rozszerzono następnie również o ocenę funkcjonowania Urzędu Miejskiego: sposobu załatwiania spraw, czy też traktowania przedsiębiorców jako klientów. Przedsiębiorcy, którzy potwierdzili, że w ostatnim roku załatwiali różne sprawy w urzędzie ocenili sposób załatwienia sprawy stosunkowo różnorodnie. Najwięcej (8) przedsiębiorców potwierdziło, że sprawa została załatwiona sprawnie, jednak 4 z nich musieli przychodzić do urzędu kilka razy, 3 nie udało się załatwić sprawy, a 2 załatwili swoje sprawy, ale było to dla nich bardzo uciążliwe.

Oceniając natomiast sposób traktowania ich jako petentów wskazano głównie na brak szczególnej troski o przedsiębiorcę (9 osób), chociaż 9 potwierdziło, że urzędnicy byli mili i starali się pomóc, natomiast 2 uznało urzędników, z którymi mieli kontakt jako osoby niekompetentne (rys. 29).



Rys. 29. Ocena obsługi w Urzędzie Miejskim w opinii przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Reasumując przedstawione oceny dotyczące warunków determinujących prowadzeni działalności gospodarczej w Mrągowie i wytworzony klimat dla biznesu warto

jeszcze dodać, że z 25 z przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniach 19 nie przeniosłaby swojej firmy do innej lokalizacji, jednak 5 rozważałoby taką opcję.

5.3. Wnioski z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych

Z punktu widzenia sprawnego i efektywnego zarządzania rozwojem na poziomie jednostki terytorialnej jaka jest gmina (miasto) ważnym elementem tego procesu jest wiedza, która dotyczy elementarnej sfery funkcjonowania takiej jednostki jakim jest biznes. Według niektórych specjalistów z zakresu zarządzania rozwojem lokalnym sfera ekonomiczna jest podstawą procesów rozwojowych we wszystkich innych aspektach życia, a zatem centralne miejsce w działaniach na rzecz rozwoju lokalnego powinno zajmować kreowanie i stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości.

Wnioski:

- większość przedsiębiorców zainwestowała na terenie Mrągowa niezależnie od podejmowanych przez władze lokalne działań (19), chociaż podkreślali niektórzy z nich, że w okresie kiedy tę działalność rozpoczynali (nawet 20-30 wcześniej) takie praktyki nie były stosowane przez samorząd lokalny, ponieważ proces inwestycyjny odbywał się w zupełnie innych uwarunkowaniach niż obecnie,
- funkcjonujący przedsiębiorcy są ważnym źródłem przekazu informacji nt. uwarunkowań prowadzenia biznesu w Mrągowie, aż 16 przedsiębiorców uczestniczących w badaniach wskazało, że głównym źródłem informacji byli inni przedsiębiorcy,
- część z przedsiębiorców uzyskiwała różne formy pomocy w związku z potrzebami powstającej lub rozwijającej się firmy, jednak 8 z nich wskazało, że takiej pomocy nie otrzymało,
- wśród motywów jakimi kierują się przedsiębiorcy rozpoczynający lub rozszerzający działalność na terenie Mrągowa, a których spełnienie jest uwarunkowane aktywnością ze strony władz lokalnych, można wskazać na dwa najważniejsze: możliwość skorzystania z ulg podatkowych oraz przyjazny stosunek do przedsiębiorców,
- z punktu widzenia rozwoju już funkcjonujących firm ważną informacją jest ocena przedsiębiorców wskazująca, że na etapie prowadzenia działalności zwiększa się znaczenie lokalnych przepisów, poprawy infrastruktury społecznej, pomocy w rekrutacji i szkoleniu pracowników,

- w opinii przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniach znaczenie większości działań podejmowanych przez władze lokalne w procesie inwestycyjnym miało i ma nadal duże znaczenie,
- przedsiębiorcy, bazując na szczegółowej ocenie wybranych czynników dokonali ogólnej oceny poziomu atrakcyjności Mrągowa - w opinii 15 przedsiębiorców atrakcyjność ta jest przeciętna, 8 uważa Mrągowa za bardzo atrakcyjne i atrakcyjne, natomiast 2 za nieatrakcyjne, natomiast w stosunku do innych gmin, czy miast regiony uważają, że jest to atrakcyjność porównywalna. Pierwotna ocena atrakcyjności najczęściej uległa zmianie (dominuje ocena wyższa), najczęściej zmiana oceny była uwarunkowana doświadczeniami związanymi z prowadzenia działalności w określonych uwarunkowaniach, ale jednocześnie w 35% z aktywności i postawy władz lokalnych wobec przedsiębiorców,
- oceny dotyczące sposobu załatwiania spraw, czy też traktowania przedsiębiorców jako klientów w Urzędzie Miejskim były zróżnicowane, ale dominowały oceny pozytywne, jednak nie można zapominać o ocenach negatywnych, czy też warunkowo pozytywnych, szczególnie w sytuacji, gdy w wielu innych obszarach oceny klimatu dla biznesu przedsiębiorcy wielokrotnie wskazywali i podkreślali jak ważne jest dla nich przychylne nastawienie władz i urzędników.

6. Rekomendacje związane z kształtowaniem klimatu dla biznesu w zdiagnozowanych obszarach

Bardzo ważnym, finalnym efektem realizowanego procesu prac nad *Diagnozą* są rekomendacje dotyczące kształtowania dobrego klimatu dla biznesu w Mrągowie. Uwzględniając złożoność problemów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej i szeroko pojętym rozwojem gospodarczym oraz zróżnicowanie struktury podmiotów na poziomie Miasta, które z jednej strony tworzą realnie ten rozwój, a jednocześnie mogą wpływać m.in. na jego tempo założono, że formułowanie rekomendacji będzie procesem ewolucyjnym i od początku otwartym, w którym będą uczestniczyć przedstawiciele przedsiębiorców, urzędników, władz Miasta, a także przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu.

W formułowaniu rekomendacji założono również wykorzystanie różnych źródeł informacji, m.in. były to:

- wyniki przeprowadzonej analizy SWOT wśród przedsiębiorców oraz przedstawicieli Urzędu Miejskiego,
- wyniki przeprowadzonych wywiadów pogłębionych wśród przedsiębiorców,
- przykłady dobrych praktyk stosowanych wśród innych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce i w woj. warmińsko-mazurskim,
- rezultaty dyskusji i konsultacji przeprowadzonych podczas warsztatów z udziałem przedsiębiorców, przedstawicieli urzędników, władz Miasta, a także przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu.

Efektom tych prac są rekomendacje sformułowane w 4 obszarach:

- działania w zakresie tworzenia klimatu z przedsiębiorcami,
- działania w zakresie zarządzania terenami inwestycyjnymi,
- działania w zakresie podatków,
- działania w zakresie polityki rozwoju Miasta.

W przedstawionych poniżej rekomendacjach uwzględniono:

- cel proponowanych działań,
- na czym mają one polegać,
- jakie jednostki (podmioty) będą realizowały działania,
- oraz zakładany czas realizacji działania.

W kolejnym etapie dokument *Diagnozy*, w tym sformułowane rekomendacje podlegają konsultacjom społecznym.

6.1. Działania w zakresie tworzenia dobrego klimatu z przedsiębiorcami

W toku przeprowadzonych badań, dyskusji i konsultacji zidentyfikowano i przeanalizowano jeden z ważnych obszarów kształtowania klimatu dla biznesu jakim są relacje (klimat) pomiędzy Urzędem Miejskim a przedsiębiorcami. Efekty podjętych prac w ramach projektu i *Diagnozy* potwierdziły konieczność zwrócenia uwagi i podjęcia działań w tym zakresie. W obszarze tym sformułowane 2 zasadnicze cele: **(1) włączenie przedsiębiorców w proces kształtowania klimatu dla biznesu** oraz **(2) poprawę komunikacji z biznesem i usprawnienie działań związanych z obsługą inwestorów** (tab. 9).

Tabela 9

Rekomendacje w zakresie tworzenia klimatu z przedsiębiorcami

Lp.	Cel	Działanie	Jednostki realizujące cel	Czas realizacji
1.	Włączenie przedsiębiorców w proces kształtowania klimatu dla biznesu	• powołanie Rady Biznesu • udział we wdrażaniu i ewaluacji zdefiniowanych i zaplanowanych działań mających na celu poprawę klimatu dla biznesu	Burmistrz Miasta, Referat SRP*	powołanie Rady 2 m-ce, działalność Rady na bieżąco
2.	Poprawa komunikacji z biznesem i usprawnienie działań związanych z obsługą inwestorów	• utworzenie Zespołu ds. współpracy z biznesem - powołanie na członków zespołu przedstawicieli z określonych referatów, których pracownicy w zakresie swoich kompetencji wykonują zadania ważne dla przedsiębiorców oraz określenie zakresu zadań • usprawnienie komunikacji z wykorzystaniem strony internetowej, zamieszczenie bieżących informacji oraz aktualizacja już zamieszczonych (np. informacje o terenach inwestycyjnych)	Przedstawiciele referatów: SRP, FB, GGN, PIB, ŚGO,	do 2 m-cy

* skróty Referatów Urzędu Miasta występujące w rekomendacjach:

- SRP – Strategii, Rozwoju, Promocji i Integracji Europejskiej
- FB – Finansów i Budżetu
- GGN – Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami
- PIB – Planowania Przestrzennego, Budownictwa i Inwestycji
- ŚGO – Środowiska i Gospodarki Odpadami
- GKM – Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej

Źródło: opracowanie na podstawie prac zrealizowanych w ramach projektu.

Ich realizacja powinna odbyć się poprzez powołanie **Rady Biznesu**, która będzie brała udział we wdrażaniu i ewaluacji zdefiniowanych i zaplanowanych działań mających na celu poprawę klimatu dla biznesu, a także utworzenie **Zespołu ds. współpracy z biznesem**, którego członkami będą przedstawiciele z określonych referatów Urzędu

Miasta, których pracownicy w zakresie swoich kompetencji wykonują zadania ważne dla przedsiębiorców oraz określenie zakresu zadań. Realizacja drugiego celu wymagać będzie również usprawnienie komunikacji z wykorzystaniem strony internetowej, zamieszczenie bieżących informacji oraz aktualizacja już zamieszczonych. Założono, że realizacja tych działań powinna odbywać się na bieżąco, natomiast utworzenie Rady i Zespołu powinno zakończyć się w czasie 2 miesięcy od daty przyjęcia dokumentu przez Radę Miejską.

6.2. Działania w zakresie zarządzania terenami inwestycyjnymi

Specyficzne cechy (atrybuty) terenów inwestycyjnych, które mają bezpośredni wpływ na kształtowanie się nakładów inwestycyjnych i ich kombinacja będą decydowały o zdolności skłonienia przedsiębiorcy do podjęcia nowej inwestycji, bądź rozszerzenia dotychczas prowadzonej. O atrakcyjności inwestycyjnej danego terenu decyduje kombinacja cech takiego terenu oraz czynników z jego otoczenia. Za atrakcyjne inwestycyjnie uznaje się te obszary, które posiadają optymalną kombinację tych czynników. Każde przedsiębiorstwo, bądź podmiot gospodarczy poszukuje do prowadzenia swej działalności miejsca, które w najlepszy sposób będzie zaspokajało jego potrzeby. Miejsce to musi zatem odznaczać się najwyższymi walorami użytkowymi lokalizacji pod względem prowadzonej działalności.

Z punktu widzenia potencjalnego inwestora, szczególnie zewnętrznego, znalezienie odpowiedniego terenu inwestycyjnego jest jednym z kluczowych czynników wpływających na podjęcie decyzji lokalizacyjnej. Dokonując oceny określonej oferty inwestycyjnej branych jest pod uwagę szereg jej atrybutów pod względem ilościowym oraz jakościowym (m.in. wielkość, położenie, poziom uzbrojenia infrastrukturalnego, koszty dostosowania na potrzeby planowanej inwestycji). Bardzo ważnym elementem takiego wyboru jest również kwestia aktualnego, bądź perspektywicznego objęcia danego terenu planem zagospodarowania przestrzennego. Niejednokrotnie dla potencjalnego inwestora istotna jest ponadto kwestia właściciela nieruchomości. Z informacji uzyskanych w trakcie analizy SWOT wynika, że Mrągowo posiada dobrze przygotowane tereny inwestycyjne, w tym także objęte preferencjami Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, a także posiada plany zagospodarowania przestrzennego.

Samo posiadanie atrakcyjnej nieruchomości nie przesądza jeszcze jednoznacznie o skuteczności pozyskania inwestora, towarzyszyć powinna temu również właściwa informacja i promocja ofert inwestycyjnych. Z informacji zawartych na stronie

internetowej Miasta wynika, że dysponuje ono wolnymi terenami inwestycyjnymi. Jednak sprawne poszukiwanie kompleksowych informacji wymaga przeszukiwania innych stron internetowych (np. Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej), a tam nie zawsze można mieć kontrolę np. nad aktualnością danych, czy też ich dokładnością (np. dotycząca szczegółów poziomu uzbrojenia technicznego). Informacje o dostępnych terenach (obiektach) inwestycyjnych Mrągowa znajdują się również na stronie Regionalnego Centrum Obsługi Inwestora. Analizując informacje zawarte na stronach, w dokumentach, do których odsyłają linki można zauważyć pewne rozbieżności w prezentowanych treściach. Usprawnienia wymaga zatem system zarządzania terenami inwestycyjnymi, zwłaszcza informacją na temat oferty. W związku z tym rekomenduje się realizację 2 celów: **(1) pozyskiwanie nowych inwestorów i rozwój istniejących przedsiębiorstw** oraz **(2) podniesienie poziomu atrakcyjności terenów inwestycyjnych** (tab. 10).

Tabela 10
Rekomendacje w zakresie zarządzania terenami inwestycyjnymi

Lp.	Cel	Działanie	Jednostki realizujące cel	Czas realizacji
1.	Pozyskiwanie nowych inwestorów i rozwój istniejących przedsiębiorstw	- opracowanie analizy potencjału Mrągowa w zakresie aktualnych terenów inwestycyjnych oraz tych, które mogą być dostępne w najbliższej perspektywie (do 3 lat) stanowiące własność komunalną, a także innych podmiotów - promocja terenów i obiektów inwestycyjnych (miejskich i prywatnych) z wykorzystaniem istniejących kontaktów i narzędzi oraz opracowanie nowych	Przedstawiciele referatów: SRP, GGN, PIB,	do końca 2014 r.
2.	Podniesienie poziomu atrakcyjności terenów inwestycyjnych	- dozbrajanie terenów inwestycyjnych - przygotowanie odpowiednich działek - poprawa dostępności komunikacyjnej terenów inwestycyjnych - profesjonalne oznakowanie terenów inwestycyjnych	przedstawiciele referatów: SRP, GGN, PIB	do końca 2014 r.

Źródło: opracowanie na podstawie prac zrealizowanych w ramach projektu.

Realizacja tych celów powinna być możliwa dzięki podjęciu następujących działań: opracowanie analizy potencjału Mrągowa w zakresie aktualnych terenów inwestycyjnych

oraz tych, które mogą być dostępne w najbliższej perspektywie stanowiące własność komunalną oraz innych podmiotów, promocja terenów i obiektów inwestycyjnych z wykorzystaniem istniejących kontaktów i narzędzi oraz opracowanie nowych, dozbieranie terenów inwestycyjnych, przygotowanie odpowiednich działek, poprawa dostępności komunikacyjnej terenów inwestycyjnych oraz profesjonalne oznakowanie terenów inwestycyjnych. Założono, że realizacja tych działań powinna się zakończyć w 2014 r.

Gospodarka nieruchomościami realizowana przez samorząd lokalny powinna stymulować lokalny rozwój gospodarczy, co powinno się przejawiać w pozyskiwaniu inwestorów i kapitału. Najbardziej pożądanym, kompleksowym działaniem jest przygotowywanie atrakcyjnych ofert inwestycyjnych, czyli gruntów o dobrej lokalizacji, o wyjaśnionym stanie prawnym, odpowiednim przeznaczeniu i infrastrukturze. Działania określone w rekomendacjach powinny umożliwić usprawnienie prowadzenia takiej gospodarki.

6.3. Działania w zakresie podatków

Zasadniczym elementem determinującym działania podejmowane przez samorząd lokalny są niewątpliwie sformułowane zadania własne i zlecone przewidziane dla takiej jednostki. Jednak ich wypełnianie nie może się odbywać z jednej strony w oderwaniu od środków finansowych jakimi dysponuje oraz które może dodatkowo pozyskać (z wszystkimi tego konsekwencjami), ale także jednocześnie realizując podstawowy cel jakim jest zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej – w tym przedsiębiorców.

Obszarem budzącym wiele dyskusji jest udzielanie ulg i zwolnień podatkowych. Z jednej strony wg informacji uzyskanych od Burmistrza Miasta Mrągowa wynika, że jako ulgę należy traktować sam fakt, że w Mrągowie nie stosuje się maksymalnego, dozwolonego wymiaru podatku od gruntów związanych z działalnością gospodarczą, który w 2014 r. wynosi 84,27% maksymalnego wymiaru. Mrągowo znajduje się wśród 8% miast w kraju, które nie stosują maksymalnej stawki ww. podatku. Ponadto w strukturze budżetu Miasta Mrągowa w planie dochodów szacuje się, że dochody z podatku od nieruchomości będą wynosiły 10 732 000 zł (tj. prawie 18% dochodów w budżecie Miasta na 2014 r.). Jednocześnie przewidywane udziały we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych mających siedzibę na terenie Miasta oceniono na kwotę 400 000 zł (tj. ok. 0,7% dochodów w budżecie Miasta na 2014 r.).

W zaplanowanym budżecie istotną kwotę (13 474 134 zł, tj. ok. 22%) stanowią dochody z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT) zamieszkałych na terenie Miasta, jednak trudno w tym przypadku określić jaka kwota będzie generowana przez dochody osób prowadzących działalność gospodarczą. Przedsiębiorcy podkreślali jednocześnie, że ulgi i zwolnienia podatkowe są ważnym instrumentem determinującym prowadzenie działalności gospodarczej, szczególnie przy rozpoczynaniu inwestycji, a jednocześnie stosowanym przez inne władze lokalne. Potrzeba działań w zakresie uelastycznienia polityki podatkowej została również sformułowana przez przedstawicieli Urzędu Miasta, gdyż brak ulg podatkowych uznali oni za słabą stronę Mrągowa.

Uwzględniając powyższe sformułowano rekomendację, której celem jest właśnie uelastycznienie polityki podatkowej Miasta poprzez działanie jakim jest opracowanie (do końca sierpnia 2014 r.) projektu uchwały dotyczącej możliwości wprowadzenia zwolnień podatkowych dla nowych inwestycji (tab. 11).

Tabela 11
Rekomendacje w zakresie w zakresie podatków

Lp.	Cel	Działanie	Jednostki realizujące cel	Czas realizacji
1.	Uelastyczenie polityki podatkowej	opracowanie projektu uchwały dotyczącej możliwości wprowadzenia zwolnień podatkowych dla nowych inwestycji	Referat FB, przy udziale Rady Biznesu jako głosu doradczego	do końca VIII 2014 r.

Źródło: opracowanie na podstawie prac zrealizowanych w ramach projektu.

6.4. Działania w zakresie polityki rozwoju miasta

Na decyzje przedsiębiorców o lokalizacji działalności gospodarczej i jej rozwoju ma wpływ stabilna polityka rozwoju realizowana w skali lokalnej. Na tym szczeblu władze lokalne dysponują różnymi instrumentami, które pozwalają na realizację takiej polityki. W ramach swoich kompetencji władze lokalne gminy mogą aktywnie tworzyć warunki do rozwoju przedsiębiorczości. Jako samodzielne i samorządowe jednostki terytorialne, posiadają własne dochody i własny budżet, na podstawie których mogą określać politykę rozwoju.

Realizacja wcześniej określonych celów ujętych jako rekomendacje w poszczególnych obszarach będzie również pomocna w podejmowaniu działań

rekomendowanym w ważnym, strategicznym obszarze tworzenia klimatu dla biznesu jakim jest polityka rozwoju Miasta. Rekomendacje te sformułowano jako potrzebę realizacji 6 celów: **(1) racjonalne zarządzanie inwestycjami, (2) wzrost efektywności wykorzystania istniejącego majątku i infrastruktury, (3) wzmocnienie współpracy z jst oraz IOB wspierającej rozwój biznesu, (4) wzmocnienie promocji Miasta, (5) ograniczanie problemu emigracji ludzi młodych, (6) aktualizacja istniejącej strategii rozwoju** (tab. 12).

Tabela 12
Rekomendacje w zakresie polityki rozwoju miasta

Lp.	Cel	Działanie	Jednostki realizujące cel	Czas realizacji
1.	Racjonalne zarządzanie inwestycjami	- ocena potrzeb inwestycyjnych w poszczególnych obszarach (infrastruktura techniczna, społeczna itp.) - aktualizacja Wieloletniego Planu Inwestycyjnego Miasta	Burmistrz Miasta, Rada Miejska	do końca 2014 r.
2.	Wzrost efektywności wykorzystania istniejącego majątku i infrastruktury	- ocena poziomu wykorzystania majątku i infrastruktury - opracowanie wniosków dotyczących zwiększenia wykorzystania posiadanych obiektów	Przedstawiciele referatów: SRP, GGN, PIB, GKM	do końca III kw. 2015 r.
3.	Wzmocnienie współpracy z jst oraz IOB wspierającej rozwój biznesu	- poszukiwanie nowych partnerów do współpracy - poszerzanie istniejącej współpracy: z innymi JST (szczególnie z gminami w ramach Obszaru Funkcjonalnego Wielkich Jezior Mazurskich) oraz instytucjami otoczenia biznesu w mieście, regionie oraz kraju (np. Cech Rzemiosł Różnych, Specjalna Strefa Ekonomiczna, Centrum Obsługi Inwestora, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych)	Referat SRP	na bieżąco
4.	Wzmocnienie promocji miasta	- zbieranie i opracowywanie treści dot. otoczenia gospodarczego, ofert i atrakcyjności inwestycyjnej Miasta - podniesienie funkcjonalności strony internetowej jako narzędzia komunikacji i promocji, rozbudowanie i sprawne zarządzanie zakładką „Biznes” - wykorzystanie istniejących narzędzi, „formatek” oferowanych przez inne instytucje (np. PAIiIZ, COI) do promowania nieruchomości inwestycyjnych - kontynuacja działań mających na celu estetyzację miasta - realizacja wniosków z uchwalenia Planu Zagospodarowania Przestrzennego Śródmieścia	Przedstawiciele referatów: SRP, GGN, PIB	na bieżąco
5.	Ograniczanie problemu emigracji ludzi	zaproszenie do uczestnictwa w partnerstwie – Starostwo Powiatowe, Powiatowy Urząd Pracy, Centra	Starostwo Powiatowe, Powiatowy	do końca 2015 r.

	młodych	Kształcenia Ustawicznego, Przedsiębiorcy	Urząd Pracy, Powiatowa Rada Zatrudnienia, Cech Rzemiosł Różnych, Rada Biznesu, Przedsiębiorcy	
6.	Aktualizacja istniejącej strategii rozwoju	• opracowanie partycypacyjnej, adekwatnej do obecnych uwarunkowań oraz trendów i możliwości rozwoju, Strategii Rozwoju Miasta	udział jednostek i podmiotów zgodnie z formułą planowania partycypacyjnego	do V 2015 r.

Źródło: opracowanie na podstawie prac zrealizowanych w ramach projektu.

Sformułowane cele wymagają podjęcia szerokiego wachlarza działań związanych z jednej strony z oceną stanu obecnego oraz podjęciem nowych rozwiązań, zastosowania nowych, bądź zmodyfikowanych instrumentów. Racjonalne zarządzanie inwestycjami wymagać będzie oceny potrzeb inwestycyjnych w poszczególnych obszarach oraz aktualizacji Wieloletniego Planu Inwestycyjnego, co założono zrealizować do końca 2014 r. Dla działań związanych ze wzrostem efektywności wykorzystania istniejącego majątku i infrastruktury, przyjęto termin do końca III kw. 2015 r. a mianowicie: ocenę poziomu wykorzystania majątku i infrastruktury oraz opracowanie wniosków dotyczących zwiększenia wykorzystania tych obiektów.

Rekomenduje się, aby dwa kolejne cele - wzmocnienie współpracy z jst oraz IOB wspierającej rozwój biznesu, a także wzmocnienie promocji Miasta - były realizowane na bieżąco. Działania związane z realizacją tych celów wymagają z jednej strony kontynuacji wcześniej podjętych, ale także poszukiwanie nowych partnerów, poszerzanie istniejące współpracy, czy też wdrożenie wcześniej opracowanych planów.

Niezwykle ważnym problemem determinującym rozwój gospodarczy Miasta jest dynamicznie zwiększające się zjawisko emigracji ludzi młodych. Trudność tego problemu wynika z jednej strony z ograniczoności możliwości jakimi dysponuje Urząd Miejski, a z drugiej strony z stosunkowo niskiej skuteczności pojedynczych działań podejmowanych przez wybrane instytucje, dla których problemy rynku pracy leżą w gestii ich zadań. Ponadto w Mrągowie nie ma instytucji publicznych (np. agend rządowych, tj.: Urząd Skarbowy, Straż Graniczna, agencje państwowe), które również znacząco kreują rynek pracy dla ludzi młodych i wykształconych. Takie jednostki posiadają np. sąsiednie miasta (Giżycko, Kętrzyn). Dodatkowym czynnikiem, który nie sprzyja pozostawianiu ludzi młodych w Mrągowie jest wskazywana w innych analizach polityka wynagrodzeń

prowadzona przez niektóre mrągowskie przedsiębiorstwa, w której niskie wynagrodzenia zniechęcają młodych ludzi do podjęcia pracy w Mrągowie.

Szczególnie trudna sytuacja jaka występuje szczególnie w zakresie edukacji zawodowej ludzi młodych wymaga szerokotorowej współpracy samorządu na co najmniej szczeblu gminnym i powiatowym a zatem włączenia w ten proces instytucji: **Starostwa Powiatowego, Powiatowego Urzędu Pracy, Powiatowej Rady Zatrudnienia, Cech Rzemiosł Różnych, Rady Biznesu oraz bezpośrednio Przedsiębiorców.**

Zwieńczeniem wymienionych wcześniej celów i realizowanych działań powinna być aktualizacja istniejącej strategii rozwoju Miasta, poprzez opracowanie partycypacyjnej, adekwatnej do obecnych uwarunkowań oraz trendów i możliwości rozwoju, z udziałem mieszkańców, jednostek i podmiotów zgodnie z formułą planowania partycypacyjnego. Realizację tego celu założono do końca maja 2015 r.

Podsumowanie

Zrealizowane badania, prowadzone dyskusje i konsultacje, odbywające się głównie podczas warsztatów, ale także w kontaktach bezpośrednich, pokazały jak ważną rolę w budowaniu zaufania i odpowiednich relacji władza lokalna - biznes, sprzyjających wzajemnemu zrozumieniu, powinna odgrywać komunikacja a w jej efekcie współpraca pomiędzy tymi podmiotami.

Brak takiej współpracy może skutkować tym, że w społeczności lokalnej, w której dwa zasadnicze podmioty, odgrywające fundamentalną rolę w kreowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego, relacje między nimi będą występowały głównie na płaszczyźnie prawno-administracyjnej.

Jak dowodzą przeprowadzone analizy potencjalne i rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej Mrągowo ma, i to duży potencjał do rozwoju działalności gospodarczej (klasa A w potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej wśród 14 innych jednostek samorządu terytorialnego, w tym takie miasta regionu jak Olsztyn, czy Elbląg).

O tym, że potencjał ten nie jest w pełni wykorzystywany może świadczyć fakt, że pozycja Mrągowo na tle innych wybranych 10 miast regionu plasuje się w większości w pierwszej piątce (poza np. saldem migracji). Utrzymanie wysokiej pozycji lub poprawa potencjału w obszarach, w których Miasto zajmuje niższe pozycje jest wyzwaniem dla Samorządu na najbliższe lata.

Odmienne doświadczenia i wiedza przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miasta w zakresie uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej i czynników ją determinujących mogła spowodować, że w przeprowadzonej analizie SWOT zidentyfikowano obszary, w których oceny przedsiębiorców są zbieżne z ocenami przedstawicieli Urzędu Miejskiego, a w których ich oceny są odmienne. Podkreślając znaczenie współpracy: przedsiębiorcy vs. władze i urzędnicy Miasta należy dążyć do wypracowania pewnych praktyk, standardów tej współpracy, co powinno przełożyć się na podniesienie nie tylko sprawności obsługi przedsiębiorców w Urzędzie, ale także do poprawy szeroko rozumianych relacji pomiędzy tymi grupami.

Istotnych informacji dostarczyły wyniki przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, które czasami mogły potwierdzić informacje jakie posiadały władze Miasta, ale z drugiej strony pokazały w sposób bardziej kompleksowy opinie przedsiębiorców na temat uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej, zaczynając od procesu planowania i rozpoczynania inwestycji, a na rozwoju przedsiębiorstwa już

funkcjonującego kończąc. Uwzględniając w tej ocenie tak elementarny aspekt jak obsługa przedsiębiorców w Urzędzie.

Istotne znaczenie w procesie opracowywania *Diagnozy*, której finalnym rezultatem są sformułowane rekomendacje, miały sukcesywne spotkania jakie odbywały się z przedstawicielami przedsiębiorców, urzędników, władz Miasta, a także przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu. Miały one nie tylko charakter merytoryczny, czy też pragmatyczny. Były również cenne z punktu widzenia próby poznania i oceny pewnych elementów tzw. czynników miękkich klimatu dla biznesu jakimi są m.in. relacje, a jednocześnie atmosfera występująca pomiędzy uczestnikami tych spotkań.

Biorąc pod uwagę wysoką efektywność i poziom merytoryczny przeprowadzonych warsztatów, a także spotkań bezpośrednich oraz opracowany szczegółowy plan wdrażania działań w ramach realizacji rekomendowanych celów można mieć podstawę do pozytywnych oczekiwanych rezultatów zrealizowanych prac w ramach projektu „Dobry klimat dla biznesu w Mrągowie”.

Piśmiennictwo

- Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2013.* 2013. IBnGR, Gdańsk. Bank Danych Lokalnych, GUS, Warszawa (dla analizowanych w Diagnostyce lat).
- Brol R. (red.). 1998. Zarządzanie rozwojem lokalnym - studium przypadków. Wyd. AE, Wrocław.
- Clarke G. R.G., Habyarimana J., Ingram M., Kaplan D., Ramachandran V. 2007. An Assessment of the Investment Climate in South Africa. The World Bank, Washington D.C.
- Cukrowski J., Jakubiak M. 2004. Znaczenie inwestycji zagranicznych i poprawa klimatu inwestycyjnego w Polsce. Wyd. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Dollar D., Hallward-Driemeier M., Mengistae T. 2006. Investment Climate and International Integration. World Development, Vol. 34, No. 9, pp. 1498-1516.
- Domański B., W. Jarczewski. 2006. Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim. Departament Gospodarki i Infrastruktury, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.
- Godlewska-Majkowska H., Komor A., Zarębski P., Typa M. 2013. Atrakcyjność Inwestycyjna Regionów 2013. Centrum Analiz Regionalnych i Lokalnych, Warszawa.
- Jarczewski W. 2006. Instytucje wspierające pozyskiwanie inwestorów. w: Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim B. Domański, W. Jarczewski (red.), Departament Gospodarki i Infrastruktury, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków, s. 55-58.
- Jarczewski W. 2007. Specjalne strefy ekonomiczne w gminach. Samorząd Terytorialny, nr 7-8, s. 89-96.
- Jewtuchowicz A. 1996. Dynamika rozwoju terytorialnego a procesy restrukturyzacji gospodarczej. W: Aktualne problemy gospodarki lokalnej. Monografie i Opracowania, nr 414, Warszawa. s. 55-66.
- Komorowski J. 2005. Kształtowanie poziomu atrakcyjności inwestycji w polityce rozwoju regionalnego. W: Kopczuk A., Proniewski M. (red.) Atrakcyjność inwestycyjna regionu. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, s.13-24.
- Kot J. 2001. Rozwój lokalny – jego istota, cele i czynniki. W: Markowski T., Stawasz D. (red.) Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów, s. 137-158.
- Lizińska W., Kisiel R. 2008. Specjalne strefy ekonomiczne jak instrument polityki regionalnej na przykładzie Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Wyd. Nauk. UWM w Olsztynie, Olsztyn.
- Przeprowadzenie analizy obszaru funkcjonalnego Krainy Wielkich Jezior Mazurskich w ramach Projektu „Planowanie Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Na Terenie Krainy Wielkich Jezior Mazurskich”.* 2013. EU Consult, Giżycko.
- Regulski J., Kocon W., Ptaszyska-Wołoczko. 1988. Władze lokalne a rozwój gospodarczy. PAN, Instytut Nauk Ekonomicznych, PWE, Warszawa.
- Stachowiak K. 2007. Instytucjonalne uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. Wyd. Naukowe Bogucki, Poznań.
- Sztando A. 2000. Lokalny interwencjonizm samorządowy, czyli kształtowanie gminnego rozwoju gospodarczego. Studia Regionalne i Lokalne, nr 1, s. 79-90.
- Wielkie Jeziora Mazurskie 2020 – Strategia.* 2014. GEOPROFIT, Warszawa.
- Wojciechowski E. 2003. Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Wyd. Difin, Warszawa.

Spis tabel	str.
Tabela 1. Atrakcyjność inwestycyjna podregionów woj. warmińsko-mazurskiego w zależności od rodzaju działalności gospodarczej	16
Tabela 2. Potencjalna i rzeczywista atrakcyjność inwestycyjna woj. warmińsko-mazurskiego	17
Tabela 3. Mocne strony Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego	30
Tabela 4. Słabe strony Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego	31
Tabela 5. Szanse Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego	31
Tabela 6. Zagrożenia Mrągowa w opinii przedsiębiorców i przedstawicieli Urzędu Miejskiego	32
Tabela 7. Wyniki analizy przedsiębiorców	34
Tabela 8. Wyniki analizy przedstawicieli Urzędu Miejskiego	35
Tabela 9. Rekomendacje w zakresie tworzenia klimatu z przedsiębiorcami	51
Tabela 10. Rekomendacje w zakresie zarządzania terenami inwestycyjnymi	53
Tabela 11. Rekomendacje w zakresie w zakresie podatków	55
Tabela 12. Rekomendacje w zakresie polityki rozwoju miasta	56

Spis rysunków

str.

Rys. 1. Czynniki klimatu inwestycyjnego na poziomie układu lokalnego	9
Rys. 2. Etapy pozyskiwania inwestorów zewnętrznych (krajowych i zagranicznych) i poziomy oceny inwestorów	12
Rys. 3. Województwo warmińsko-mazurskie na tle innych województw Polski pod względem atrakcyjności inwestycyjnej	15
Rys. 4. Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	20
Rys. 5. Podmioty nowo zarejestrowane na 10 tys. ludności w wieku produkcyjnym	21
Rys. 6. Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji H (transport i gospodarka magazynowa)	21
Rys. 7. Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji I (działalność związana zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi)	22
Rys. 8. Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji J (informacja i komunikacja)	22
Rys. 9. Całkowita wartość projektów	23
Rys. 10. Wydatki na 1 mieszkańca	24
Rys. 11. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. mieszkańców	25
Rys. 12. Ludność w wieku przedprodukcyjnym (14 lat i mniej)	25
Rys. 13. Ludność w wieku produkcyjnym (15-59 lat kobiety, 15-64 lata mężczyźni)	26
Rys. 14. Ludność w wieku poprodukcyjnym	26
Rys. 15. Liczba pracujących	27
Rys. 16. Saldo migracji	27
Rys. 17. Czy oprócz działalności na terenie Mrągowa prowadzi Pan(i) działalność gospodarczą w innej lokalizacji? (liczba odpowiedzi)	38
Rys. 18. Podjęcie decyzji o lokalizacji inwestycji lub jej rozszerzaniu w Mrągowie jako efekt aktywności władz lokalnych (liczba odpowiedzi)	38
Rys. 19. Skąd Państwo pozyskiwali lub pozyskujecie informacje umożliwiających ocenę warunków prowadzenia działalności na terenie Mrągowa? (liczba odpowiedzi)	39
Rys. 20. Czy w związku z potrzebami powstającego lub rozwijającego się przedsiębiorstwa władze lokalne podjęły niżej wymienione działania? (liczba odpowiedzi)	40
Rys. 21. Motywy, którymi kierują się przedsiębiorcy rozpoczynający swoją działalność (lub rozszerzający) w Mrągowie (liczba odpowiedzi)	41



Rys. 22. Najczęstsze oczekiwania w stosunku do władz miasta przy planowaniu i realizacji inwestycji (ocena w skali 1-3, gdzie 3 to znaczenie największe)	42
Rys. 23. Ocena znaczenia działań ze strony władz lokalnych w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej	43
Rys. 24. Ocena znaczenia czynników determinujących działalność gospodarczą w Mrągowie dla potencjalnych przedsiębiorców (ocena w skali -5 do +5)	44
Rys. 25. Ocena poziomu atrakcyjności inwestycyjnej w opinii przedsiębiorców	44
Rys. 26. Ocena atrakcyjności inwestycyjnej Mrągowa w porównaniu do innych miast i gmin	45
Rys. 27. Czy ocena aktualnej atrakcyjności inwestycyjnej Mrągowa jest inna niż wtedy, kiedy rozpoczynaliście Państwo na jego terenie inwestycję?	46
Rys. 28. Jeśli ocena uległa zmianie, to z czego to wynika?	46
Rys. 29. Ocena obsługi w Urzędzie Miejskim w opinii przedsiębiorców	47



Aneks

„Dobry Klimat dla biznesu w Mrągowie”

Scenariusz wywiadu

Szanowni Państwo,

Uwzględniając doświadczenia wynikające z prowadzonej przez Państwo działalności gospodarczej na terenie miasta Mrągowa zwracam się z uprzejmą prośbą o udział w wywiadzie, którego celem jest diagnoza i ocena uwarunkowań planowania i prowadzenia ww. działalności gospodarczej. Jest to jeden z etapów opracowania diagnozy społeczno-gospodarczej pt. „Klimat dla biznesu w Mrągowie”. Wywiad jest anonimowy.

**1. Ile lat funkcjonuje Pana(i) przedsiębiorstwo na terenie Mrągowa?.....lat
(licząc od pierwszego roku prowadzonej działalności gospodarczej)**

2. Czy oprócz działalności na terenie Mrągowa prowadzi Pan(i) działalność gospodarczą w innej lokalizacji?

☐ nie

☐ tak:

☐ na terenie innego miasta regionu

☐ na terenie innej gminy regionu

☐ w innym województwie

3. Czy przeniósł(a) Pan(i) swoje przedsiębiorstwo (lub jego część) z innej gminy, powiatu, regionu?

☐ nie

☐ tak (skąd? dlaczego? Czy i jaki związek z tym przeniesieniem miały władze lokalne)

.....
.....
.....



4. W jaki sposób pozyskali Państwo po raz pierwszy informacje o terenach inwestycyjnych w Mrągowie, czy też ogólnie o możliwościach i warunkach inwestowania?

- ☐ zgłosiliśmy się (zainwestowaliśmy), ponieważ zostaliśmy tu skierowani przez inną gminę
- ☐ zgłosiliśmy się (zainwestowaliśmy), ponieważ zostaliśmy tu skierowani przez instytucję (jaką najczęściej?)
- ☐ zgłosiliśmy się (zainwestowaliśmy), ponieważ samodzielnie pozyskaliśmy informacje o możliwościach inwestowania
- ☐ inne sytuacje (jakie?)

.....

.....

.....

.....

5. Państwa decyzja o lokalizacji inwestycji lub jej rozszerzaniu w Mrągowie była (jest) efektem:

- ☐ jednego określonego działania władz (jakiego?).....
- ☐ wymagało (wymaga) to zastosowania kilku działań ze strony urzędu (jakich?)
-
- ☐ zainwestowaliśmy (inwestujemy) na terenie Mrągowa niezależnie od podejmowanych przez władze lokalne działań

Jak opisałby Pan(i) cały proces lokalizacji i rozpoczynania prowadzenia działalności gospodarczej, czy też rozszerzania działalności? Jak przebiegały(-a) rozmowy, nawiązywanie kontaktów z władzami lokalnymi, innymi instytucjami otoczenia biznesu, czy też innymi przedsiębiorcami?

.....

.....

.....

.....

6. Skąd Państwo pozyskiwali lub pozyskujecie informacje umożliwiające ocenę warunków prowadzenia działalności na terenie Mrągowa?

- ☐ informacje od funkcjonujących innych przedsiębiorstw
- ☐ informacje od potencjalnych przedsiębiorców
- ☐ informacje od instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości (jakich?.....)
- ☐ informacje zamieszczone w publikacja, raportach (jakich?.....)
- ☐ inne źródła (jakie?).....

Jak ocenilby Pan(i) działania promocyjne miasta? Czy Pana(i) zdaniem Mrągowo jest rozpoznawalne w grupie przedsiębiorców spoza regionu? Jakie widziałby Pan(i) możliwości zwiększenia promocji miasta również jako dobrego miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej?

.....

.....

.....

.....

7. Czy w związku z potrzebami powstającego lub rozwijającego się przedsiębiorstwa władze lokalne:

- ☐ zmieniły plan zagospodarowania
☐ uzbrojono teren
☐ zmieniono inne przepisy lokalne
☐ zinterpretowano przepisy na korzyść inwestora
☐ sprawa inwestora został załatwiona „priorytetowo”
☐ udzielono pomocy w nawiązywaniu kontaktów nieformalnych (np. spotkania z innymi przedsiębiorcami już funkcjonującymi)
☐ udzielono pomocy przy załatwianiu spraw w różnego rodzaju instytucjach (zakład energetyczny, telekomunikacja)
☐ inne działania (jakie?) lub brak pomocy.....

8. Proszę ocenić motywy, którymi kierują się przedsiębiorcy (Państwa przedsiębiorstwo, ale także inne) rozpoczynający swoją działalność (lub rozszerzający) w Mrągowie (proszę ocenić każdy czynnik, zaznaczając „X” przy właściwej ocenie)

Czynnik	Ocena znaczenia czynnika w skali (0-3)			
	0 nie ma znaczenia	1 małe	2 średnie	3 duże
• chęć utrzymania pozycji na rynku				
• chęć zdobycia nowych rynków zbytu				
• niska konkurencyjność pozostałych firm				
• dostęp i niskie koszty siły roboczej				
• dostęp i ceny surowców i półproduktów				
• atrakcyjne położenie miasta w regionie				
• atrakcyjne tereny inwestycyjne				
• atrakcyjne pomieszczenia biurowe i gospodarcze				
• przyjazny stosunek do przedsiębiorców ze strony władz				
• przyjazny stosunek do przedsiębiorców ze strony instytucji otoczenia biznesu				
• korzystne regulacje prawne i stabilne przepisy lokalne				
• możliwość skorzystania z ulg podatkowych				
• możliwość realizacji projektów inwestycyjnych we współpracy z władzami lokalnymi (partnerstwo publiczno-prywatne)				
• stan infrastruktury technicznej				
• korzystne perspektywy rozwoju firmy na tym terenie				
• inne (jakie?)				

9. Jakie są Państwa najczęstsze oczekiwania w stosunku do władz miasta przy planowaniu i realizacji inwestycji? (Proszę wybrać max 3 pozycje i przypisać im ocenę od 1-3, gdzie 3 to najważniejszy czynnik)

Rodzaj wsparcia	Oczekiwania na etapie:					
	rozpoczynania			prowadzenia działalności		
	1	2	3	1	2	3
• ulgi podatkowe						
• poprawa infrastruktury technicznej						
• uzbrajanie terenu pod inwestycje						
• przychylne nastawienie urzędników i społeczności lokalnej						
• pomoc w znalezieniu gruntów lub lokali						
• pomoc w rekrutacji i szkoleniu pracowników						
• poprawa infrastruktury społecznej						
• lokalne przepisy						
• doradztwo						
• inne (jakie?).....						
.....						

10. Które z działań tracą, a które zyskują na znaczeniu w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnej? (Proszę zaznaczyć „X” we właściwym miejscu)

Rodzaj wsparcia	Działanie na znaczeniu		
	zyskuje	traci	było i jest ważne
• ulgi podatkowe			
• poprawa ogólnej infrastruktury technicznej na terenie miasta			
• uzbrajanie terenu pod określone inwestycje			
• przychylne nastawienie urzędników i społeczności lokalnej			
• pomoc w znalezieniu gruntów lub lokali			
• pomoc w rekrutacji i szkoleniu pracowników			
• poprawa infrastruktury społecznej			
• lokalne przepisy			
• doradztwo			
• stworzenie otoczenia biznesu			
• poprawianie wizerunku gminy			
• dbanie o dobry stan środowiska			
• dbanie o wysoką jakość i sprawność obsługi w urzędach			
• inne oczekiwania (jakie?).....			
.....			

11. Jak ocenia Pan(i) obecnie znaczenie wskazanych czynników w Mrągowie dla potencjalnych przedsiębiorców? Proszę ocenić czynniki w skali -5 (największe ograniczenie), +5 (największe wsparcie) zaznaczając „X” przy właściwej ocenie).

Czynnik			Ocena czynnika w skali:									
			-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
● walory turystyczne:	pod kątem wypoczynku											
	pod kątem rozwoju:	turystyki										
		biznesu										
● poziom infrastruktury technicznej												
● poziom infrastruktury społecznej												
● położenie miasta w regionie												
● dostępność komunikacyjna miasta w regionie												
● dostępność komunikacyjna miasta z sąsiadującymi gminami												
● przepisy lokalne												
● zasoby i koszt siły roboczej												
● poziom kwalifikacji siły roboczej												
● ulgi podatkowe												
● podaż terenów pod inwestycje												
● poziom uzbrajania terenu pod inwestycje												
● lokalizacja terenów inwestycyjnych												
● dostępność komunikacyjna terenów inwestycyjnych												
● możliwość realizacji projektów inwestycyjnych we współpracy z władzami lokalnymi (partnerstwo publiczno-prywatne)												
● działalność instytucji otoczenia biznesu												
● stosunek władz lokalnych do przedsiębiorców i współpraca z nimi												
● aktywność władz lokalnych w pozyskiwaniu inwestorów												
● inne (jakie?).....												

12. Biorąc pod uwagę ocenione czynniki jak ocenia Pan(i) obecną atrakcyjność inwestycyjną Mrągowa?

- ☐ bardzo atrakcyjne
☐ atrakcyjne

- ☐ przeciętnie atrakcyjne
☐ nieatrakcyjne

13. Jak ocenia Pan(i) atrakcyjność inwestycyjną Mrągowa w porównaniu z innymi:

a) gminami powiatu?

- ☐ znacznie słabsza
☐ porównywalna
☐ znacznie lepsza

b) miastami regionu o podobnej wielkości?

- ☐ znacznie słabsza
☐ porównywalna
☐ znacznie lepsza



c) gminami regionu?

- ☐ znacznie słabsza
☐ porównywalna
☐ znacznie lepsza

14. Czy ocena aktualnej atrakcyjności inwestycyjnej Mrągowa jest inna niż wtedy, kiedy rozpoczynaliście Państwo na jej terenie inwestycję?

- ☐ nie
☐ tak: ☐ jest wyższa , ☐ jest niższa

15. Jeśli ocena uległa zmianie, to z czego to wynika?

- ☐ rzetelnej i racjonalnej oceny wynikającej z doświadczenia z prowadzenia działalności
☐ z aktywności i postawy władz lokalnych wobec przedsiębiorców
☐ z aktywności i postawy instytucji otoczenia biznesu
☐ inne powody (jakie?.....)

16. Czy przeniósł(a)by Pan(i) swoje przedsiębiorstwo do innego regionu?

- ☐ nie
☐ tak (gdzie? dlaczego?).....

17. Czy w ciągu ostatniego roku załatwiał(a) Pan(i) sprawę związaną z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w urzędzie:

a) miasta

- ☐ nie
☐ tak

b) czy był(a) Pan(i) zadowolony(a) ze sposobu załatwienia sprawy?

- ☐ tak, sprawa została załatwiona sprawnie
☐ sprawa została załatwiona, ale musiałam(-em) przychodzić do urzędu kilka razy
☐ sprawa została załatwiona, ale było to bardzo uciążliwe (urzędnicy mnożyli trudności)
☐ nie udało mi się załatwić mojej sprawy

c) jak Pan(i) ocenia sposób w jaki urzędnicy Pana(ią) traktowali?

- ☐ byli mili i starali się pomóc
☐ poprawnie wykonywali swoje obowiązki, ale nie widać było szczególnej troski o klienta
☐ stwarzali trudności i (lub) robili wrażenie niekompetentnych

18. Biorąc pod uwagę Państwa doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej proszę o wskazanie 3 propozycji działań, które leżą w gestii władz miasta, a które ułatwiłyby funkcjonowanie przedsiębiorcom na jej terenie:

1.
2.
3.