



Białkopodlaska Fundacja Rozwoju



synergia

kancelaria doradcza

Strategia działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w MŚP w podregionie białkopodlaskim



**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



WOJEWÓDZTWO
LUBELSKIE

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Grudzień 2011r.



Spis treści

1.	Wprowadzenie	4
1.1.	Cel dokumentu	4
1.2.	Przyjęte założenia	5
1.3.	Metodologia tworzenia dokumentu.....	6
1.4.	Cechy charakterystyczne MSP jako podmiotu rynkowego	6
1.5.	Proces formułowania strategii rozwoju innowacyjnego w MSP	10
2.	Ogólna charakterystyka zatrudnienia i gospodarki podregionu białkopodlaskiego	16
2.1.	Położenie i dostępność komunikacyjna podregionu białkopodlaskiego	16
2.3.	Zasoby ludzkie.....	23
2.4.	Gospodarka podregionu białkopodlaskiego	37
2.5.	Rynek pracy.....	46
3.	Wyniki badań empirycznych	52
4.	Analiza SWOT podregionu białkopodlaskiego	61
4.1.	Analiza SWOT - położenie.....	61
4.2.	Analiza SWOT – zasoby ludzkie	62
4.3.	Analiza SWOT – gospodarka	63
4.4.	Analiza SWOT – rynek pracy	65
4.5.	Analiza SWOT – warunki socjalno-bytowe	66
4.6.	Analiza SWOT – BFR.....	69
5.	Plan rozwoju przedsiębiorczości podregionu białkopodlaskiego.....	70
5.1.	Cele strategiczne.....	70
5.2.	Zadania	77
6.	Rola Białkopodlaskiej Fundacji Rozwoju w kontekście strategii rozwoju przedsiębiorczości	89

6.1. Cele strategii BFR na tle planu strategicznego rozwoju przedsiębiorczości podregionu białkopodlaskiego.....	89
6.2. Wytyczne strategiczne w okresie trzech lat (2012 – 2014).....	90
6.3. Wizja BFR	91
6.4. Misja BFR	92
6.5. Cele strategiczne BFR na lata 2012 – 2014.....	94
6.6 Strategia ogólna BFR i wytyczne dla strategii szczegółowych (programów).....	98
7. Plan promocji przedsiębiorczości podregionu białkopodlaskiego.....	101
7.1. Założenia wyjściowe tworzenia planu promocji.....	102
7.2. Wielokryteriowa segmentacja makrosegmentu biznesowego	103
7.3. Cele promocyjne i działania promocyjne w ramach o poszczególnych segmentów 106	
7.4. Określenie technik i czasu realizacji działań promocyjnych	115
7.5. Główne narzędzia promocyjne	117
8. Realizacja i monitoring wdrażania strategii	122
8.1. System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.....	122
8.2. Rekomendacje w aspekcie rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw z podregionu 127	
8.3. Wdrażanie działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.....	131

1. Wprowadzenie

1.1. Cel dokumentu

Strategia działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości dla podregionu bialskopodlaskiego jest dokumentem, którego postanowienia pośrednio oddziałują na wszystkie lokalne grupy społeczne. Bezpośrednio postanowienia dokumentu odnoszą się do zawężonej grupy osób, w której wyróżniamy:

- indywidualnych i zrzeszonych w różnego rodzaju organizacjach przedsiębiorców reprezentujących podmioty gospodarcze z terenu objętego strategią,
- przedstawicieli samorządowych władz powiatu oraz miasta Biała Podlaska,
- reprezentantów instytucji otoczenia biznesu,
- potencjalnych inwestorów zainteresowanych ulokowaniem swojego kapitału na omawianym obszarze,
- osób z obszaru pogranicza zainteresowanych podjęciem działalności gospodarczej.

Wszystkie wysnute wnioski są następstwem szczegółowo przeprowadzonej analizy sytuacji gospodarczej na omawianym obszarze. Strategia, określa długookresowy plan działań na lata 2012-2017 (dla BFR – 2013 – 2016), określający wizję rozwoju i promocji przedsiębiorczości: Podregion bialskopodlaski przyjazne przedsiębiorcom i inwestycjom. Realizacja wizji rozwoju będzie możliwa gdy osiągnięte zostaną cele strategiczne i wyodrębnione, w ich ramach, cele operacyjne.

Ogólnie rzecz biorąc przez promocję przedsiębiorczości regionu należy rozumieć wszelkie działania władz lokalnych (samorządowych) zmierzające w kierunku stworzenia pozytywnego klimatu inwestycyjnego. Strategia nie jest jednak gotową receptą na sukces. Jej celem jest ukierunkowanie na działania, które mogą poprawić mechanizm inwestycyjny na terenie pogranicza polsko-białoruskiego i wpłynąć na zrównoważony rozwój nie tylko gospodarczy, ale również społeczny. Strategia zakłada, że na omawianym obszarze tworzony będzie jak najlepszy klimat rozwoju przedsiębiorczości, którego głównymi składowymi mają być m. in:

- polityka wspierania podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu,

- skuteczna promocja zewnętrzna,
- współpraca partnerów z otoczeniem na rzecz rozwoju regionu pogranicza.

Strategia rozwoju i promocji przedsiębiorczości jest dokumentem, który wesprze działania samorządów i rozszerzy je o kwestie gospodarcze w kontekście promocji i współpracy. Strategia promocji wskazuje, które działania mogą przynieść możliwie szerokie oddziaływanie, z jak najlepszymi skutkami dla funkcjonowania istniejących i nowopowstałych przedsiębiorstw.

Skuteczne wdrożenie postanowień Strategii będzie nie tylko warunkiem przyspieszenia rozwoju gospodarczego i poprawy bytu mieszkańców, ale także wzmocni pozycję omawianego regionu.

Dokument przeznaczony jest pod rozagę władz miasta, w zakresie realizacji /współrealizacji zawartych w nim celów. Przedstawia on osiem zamierzeń strategicznych, a także składające się na nie cele operacyjne, proponuje wykonawców i szacuje czas realizacji. Zawarte w dokumencie analizy i postulaty mogą służyć także jako baza do stworzenia szczegółowych programów, które mogą być realizowane także w ramach programów pomocowych Unii Europejskiej.

1.2. Przyjęte założenia

Strategia nie jest dokumentem obowiązkowym, nie musi być tworzona, tylko dlatego bo taka jest praktyka. Przedsiębiorczość zawsze się rozwijała i będzie się rozwijać, gdyż taka jest jej natura. Wielu przedsiębiorców (i doktryn ekonomicznych) wyraża wręcz opinię, że każda próba ingerencji i regulacji sfery ich działania jest jedynie ograniczaniem ich rozwoju.

Dokument ten zakłada jednak, że instytucje otoczenia biznesu oraz władze samorządowe chcą wziąć udział w aktywnym kierowaniu/koordynowaniu rozwoju MSP oraz stymulowaniem (dynamizowaniem) go przy użyciu dostępnych narzędzi prawnych i ekonomicznych. Przesłanką tego założenia, jest teza iż potencjał władz samorządowych i siła ich oddziaływania mogą, przy stworzeniu sprawnego modelu kooperacji, przyczynić się do

powstania znacznie wartości dodanej w procesach wzrostowych. Mogą równie dobrze przyczynić się do ich zahamowania, jeśli władza podejmuje niespójne działania *ad hoc*, nie dba o stabilność i jasność porządku prawnego i realizuje jedynie swoje własne interesy polityczne.

Ostateczna wersja strategii będzie wypadkową celów władz miasta, Białkopodlaskiej Fundacji Rozwoju w połączeniu z możliwościami realizacji i potrzebami oraz celami przedsiębiorców.

1.3. Metodologia tworzenia dokumentu

Dokument rozpoczyna się od ogólnej analizy ekonomicznej i przedstawienia zjawiska przedsiębiorczości w mieście i powiecie, a następnie skupia się na zdefiniowaniu potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców. W opracowaniu zrezygnowano z klasycznych metodologii takich jak opracowanie strategii bezpośrednio na podstawie analizy SWOT/TOWS (w układzie ST, SO, WT, WO). Nie zdefiniowano też celów ilościowych, a jedynie koncepcyjne. W odniesieniu do strategii BFR, sformułowano również cele ilościowe lub quasi – ilościowe.

Dokument bazuje przede wszystkim na oraz na wynikach badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców przez Kancelarię Synergia oraz Białkopodlaską Fundację Rozwoju, a także wypowiedziach przedsiębiorców, którzy swoje cele i problemy wyrazili podczas spotkań odbywających się w ramach programu.

1.4. Cechy charakterystyczne MSP jako podmiotu rynkowego

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) zajmują w gospodarce specjalne miejsce. Z jednej strony z ich definicji wynika, iż należą do mniejszych i w związku z tym słabszych podmiotów funkcjonujących na rynku.

Można by z tego wysnuć wniosek, iż nie ma potrzeby poświęcać im wiele uwagi, nie trzeba też wkładać większego wysiłku we wspomaganie ich rozwoju, ma on bowiem szanse

przynieść korzyści o relatywnie niewielkim znaczeniu. Z drugiej strony, z powodu powszechności występowania MSP w gospodarce i dużego udziału w wypracowywaniu produktu krajowego brutto (PKB), wiele decyzji decydentów gospodarczych dotyczy jednak MSP, a problemy ich rozwoju są ważnym tematem polityki gospodarczej rządu i działalności jego agend odpowiedzialnych za gospodarkę.

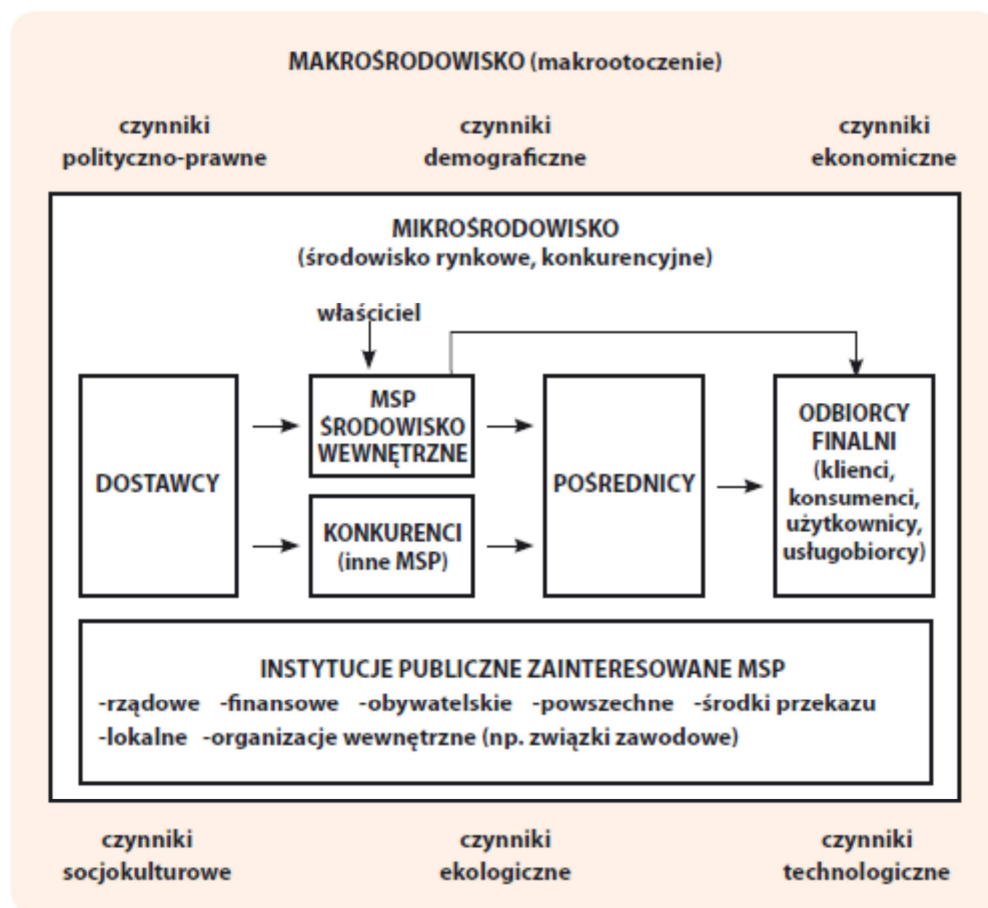
Jednym z obszarów warunkujących przetrwanie i sukcesy rynkowe MSP jest szerokie wprowadzanie innowacji. Nie wystarczy uruchomienie działalności firmy, która znalazła i zagospodarowała, nawet intratną, niszę rynkową. By sprostać wyzwaniom, konieczne jest pogłębianie wiedzy o potrzebach klientów, doskonalenie działalności i poprawa ich satysfakcji, wyprzedzanie konkurentów oraz stałe doskonalenie oferty rynkowej. Coraz częściej niezbędne staje się wdrażanie innowacji we wszystkich obszarach funkcjonowania MSP. Czynnikiem sprzyjającym przedsiębiorcom są różne formy wsparcia, które pomagają unowocześniać firmę oraz utrzymać się na rynku. Jednym z takich sposobów jest doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP, czego dotyczy niniejsze opracowanie.

Środowisko małego i średniego przedsiębiorstwa stanowią wszystkie czynniki (sprawcy, siły), wpływające na przedsiębiorstwo i jego funkcjonowanie.

Elementami środowiska przedsiębiorstwa są:

- mikrośrodowisko (nazywane też mikrootoczeniem), obejmujące czynniki bezpośrednio oddziałujące lub takie, które mogą bezpośrednio oddziaływać na przedsiębiorstwo i jego zdolność do działania,
- makrośrodowisko (makrootoczenie), które obejmuje szersze siły, oddziałujące na przedsiębiorstwo i jego mikrośrodowisko.

Rys. 1 Struktura środowiska MŚP



Zródło: Opracowano na podstawie Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa, PWE 2002, s.183.

Mikrośrodowisko MSP dzieli się na:

- zewnętrzne (poza przedsiębiorstwem), określane też krótko jako otoczenie konkurencyjne lub rynkowe (środowisko rynkowe),
- wewnętrzne (w przedsiębiorstwie), do którego należą czynniki (sprawcy, siły) decydujące lub mające wpływ na możliwości jego działania, zlokalizowane wewnątrz przedsiębiorstwa (określane też krócej jako środowisko wewnętrzne).

Niektórzy praktycy i badacze w środowisku przedsiębiorstwa wyróżniają jeszcze poziom przemysłu (branży) lub sektora jako obszar zlokalizowany między makrośrodowiskiem i mikrośrodowiskiem, w niniejszym opracowaniu nie eksponowany.

Makrootoczenie MSP tworzą następujące grupy czynników:

- polityczno-prawne, regulujące ustrój państwa, prawa jednostek, instytucji, stosunki własności,
- ekonomiczne, które wpływają na wymianę materiałów, wyrobów, energii, środków finansowych oraz informacji,
- demograficzne, określane przez populację i jej zmiany,
- socjokulturowe, wyrażające wartości, wierzenia, zwyczaje, dążenia uznawane w społeczeństwie,
- technologiczne, związane z techniką, wynalazkami, innowacjami, ułatwiającymi rozwiązywanie problemów,
- ekologiczne, czyli wszystko to, co wpływa na zdrowie fizyczne i psychiczne oraz warunki życia ludzi – środowisko naturalne, bezpieczeństwo pracy, stosunki międzyludzkie, itp.

Do głównych podmiotów środowiska rynkowego należą:

- odbiorcy finalni (konsumenci, klienci, użytkownicy, usługobiorcy), którzy wykorzystują nabywane produkty (wyroby, usługi), zaspokajając własne potrzeby,
- pośrednicy (np. agenci, hurtownicy detaliści), pośredniczący w przekazywaniu odbiorcom finalnym produktów oferowanych przez firmę,
- dostawcy, dostarczający firmie i jej konkurentom niezbędnych zasobów materiałowych, technicznych, informacyjnych, kadrowych oraz finansowych,
- konkurenci, oferujący odbiorcom finalnym zastępowalne produkty, często korzystając z tych samych co firma pośredników i dostawców; konkurenci są często zainteresowani ograniczeniem lub eliminacją obecności firmy na rynku,
- inne podmioty, takie jak władze rządowe i samorządowe, ich agendy (np. urząd skarbowy), instytucje kontrolne (np. Państwowa Inspekcja Pracy), media, organizacje pozarządowe (np. zajmujące się ochroną środowiska), itp.

Środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa tworzą czynniki, którymi ono dysponuje i nad którymi ma kontrolę w procesie osiągania zamierzonych celów. Nie wchodząc głębiej w ich

naturę można stwierdzić, iż w warunkach innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy kluczową rolę wśród czynników wewnętrznych odgrywają:

- pracownicy (menedżerowie i wykonawcy) z ich wiedzą, umiejętnościami i wolą działania,
- różnorodne zasoby, którymi dysponują (w tym techniczne, infrastrukturalne, informacyjne, finansowe) oraz
- relacje, które je wiążą (zależności, procesy, procedury podejmowania decyzji, procedury działania, kultura organizacji itp.).

Należy dodać, że ważnym elementem środowiska przedsiębiorstwa proinnowacyjnego, szczególnie MSP zainteresowanego wdrażaniem innowacji, jest otoczenie innowacyjnego biznesu. Jego elementy występują na wszystkich poziomach środowiska MSP, w formie:

- rozwiązań prawnych, programowych i projektowych, wspierających innowacje i gospodarkę opartą na wiedzy (np. Strategia Lizbońska, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu EUROPA 2020, Strategia Rozwoju Kraju 2007- 2015, regionalne strategie innowacji, Regionalne Programy Operacyjne, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, itp.),
- instytucji, których celem jest wspieranie rozwoju i wdrażanie innowacji na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym, np. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), regionalne instytucje finansujące (RIF), parki naukowo-technologiczne (PNT), centra transferu technologii (CTT), fundusze Venture Capital, itp.,
- konkretnych zasobów i działań udostępnionych podmiotom, realizującym procesy proinnowacyjne (np. wynajem pomieszczeń biurowych i produkcyjnych na preferencyjnych warunkach, świadczenie usług biurowych, doradczych, szkoleniowych, dostęp do kapitału, zabezpieczeń, itp.).

1.5. Proces formułowania strategii rozwoju innowacyjnego w MSP

Potrzeba formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstw została dostrzeżona przez praktyków i teoretyków zarządzania w trakcie kryzysu paliwowego, na początku lat siedemdziesiątych minionego wieku. W ciągu kilku tygodni ceny ropy naftowej wzrosły wówczas kilkakrotnie. Nieprzygotowane do tego przedsiębiorstwa w wielu krajach stanęły na

progu bankructwa, co groziło destabilizacją gospodarki światowej. Stało się jasne, że w takich warunkach decyzje przedsiębiorstw, nastawione dotychczas przede wszystkim na rozwiązywanie problemów wewnętrznych, nie zapewnią im pewności przetrwania, bezpiecznej pozycji rynkowej oraz satysfakcjonujących wyników. Dostrzeżono, że otoczenie przedsiębiorstw ma silny wpływ na ich sytuację i możliwości działania. Traktowane wcześniej jako względnie stabilne, podlega coraz częściej gwałtownym i głębokim zmianom. Wskutek tego podmioty rynkowe bywają zaskakiwane niespodziewanymi zmianami sytuacji, utrudniającymi skuteczne i sprawne funkcjonowanie. W mniej korzystnych warunkach grozi to niebezpieczeństwem utraty stabilności i pewności przetrwania. Na tym tle rozwinęło się myślenie strategiczne, którego istotą jest:

- **Dążenie do poznania sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej** oraz wpływających na nie czynników, z jednoczesnym badaniem otoczenia i samego przedsiębiorstwa oraz konfrontowaniem wyników tych badań.
- **Określanie szans i zagrożeń** płynących z otoczenia, ustalenie celów i sposobów ich osiągnięcia, oparte o rozpoznanie i uwzględnienie silnych stron (atutów) i słabości (słabych stron) przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, wszystko w perspektywie wielu lat naprzód.
- **Stosowanie** różnorodnych sposobów i **metod jakościowych i ilościowych** analizy, wnioskowania i projektowania rozwiązań, wypracowanych w ramach takich dziedzin, jak ekonomia, finanse, socjologia, psychologia, statystyka czy marketing.
- **Kierowanie się wolą ustawicznej zmiany** obszarów oraz sposobów działania przedsiębiorstwa, zgodnie ze zmianą stanu jego otoczenia oraz zamierzeń. Stąd z zarządzania, rozumianego jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”, narodziło się zarządzanie strategiczne. Zarządzanie strategiczne można określić jako proces formułowania i realizacji strategii, zapewniających równowagę między celami przedsiębiorstwa a zmianami jego otoczenia dla przekształcenia zmian w szanse (okazje) rozwojowe i budowania przewagi konkurencyjnej¹⁶ nad rywalami rynkowymi. Gdy przewaga konkurencyjna ma charakter

trwały, czyli jest trudna do nadrobienia w okresie krótszym niż kilka lat, określa się ją jako przewagę strategiczną.

Przeprowadzono wiele badań, powstała też bogata literatura o tym, jak przygotowywać, formułować i wdrażać strategiczne decyzje i działania.

Wyłania się z tego obraz **zarządzania strategicznego**, którego najważniejsze **cechy charakterystyczne** przedstawiono poniżej.

• Działania o charakterze strategicznym **służą udzieleniu odpowiedzi na** trzy zasadnicze **pytania**:

- Gdzie aktualnie znajduje się przedsiębiorstwo?
- Gdzie chciałoby ono być za jeden, dwa, pięć, dziesięć lat?
- Jakie działania powinny być podjęte, aby przedsiębiorstwo znalazło się w przyszłości w pożądanym miejscu i sytuacji?
- Istotą zarządzania strategicznego jest określenie celów strategicznych oraz opracowanie i realizacja **strategii, rozumianej jako reguły zachowania i sposób osiągnięcia przyjętych celów przedsiębiorstwa w długich, zwykle wieloletnich okresach**. Punktem ciężkości jest orientacja przedsiębiorstwa na przyszłość, oparta na przewidywaniach i zakładaniu przyszłych uwarunkowań działania w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu.
- W analizach, decyzjach i realizacji **uwzględnia się równorzędnie uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne**, a przyjmowane rozwiązania charakteryzuje zintegrowane ujęcie, o syntetycznym charakterze. W kształtowaniu rozwiązań rozpatruje się wiele punktów widzenia, a ważne decyzje są podejmowane na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.
- Zarządzanie strategiczne **odnosi się do głównych celów całego podmiotu rynkowego** i obejmuje wszystkie aspekty jego funkcjonowania, uwzględniając w pełni zarówno uwarunkowania zewnętrzne (wpływ otoczenia), jak i uwarunkowania wewnętrzne (zasoby i kompetencje). Wymaga bogatego zestawu różnorodnych informacji, często zagregowanych. Menedżerowie, starając się przewidywać przyszłość, stają się bardziej wrażliwi na zmiany otoczenia i monitorują je w sposób ciągły, rozpoznając i analizując nowe trendy. Często wymaga to szybkich reakcji i podejmowania działań wyprzedzających.
- **Strategiczne decyzje**, jako dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu, **są stosunkowo rzadkie** i na ogół nie mają precedensów. Ich wdrażanie wymaga dużych zasobów, co pociąga za sobą znaczne ryzyko. **Konieczne jest twórcze podchodzenie do**

problemów i rozwiązań oraz silne zaangażowanie naczelnego kierownictwa, menedżerów kierujących poszczególnymi funkcjami lub wyodrębnionymi obszarami działania organizacji oraz szeregowych wykonawców.

- Niezbędne jest **zrozumienie**, w jaki sposób decyzje strategiczne wpływają na sytuację poszczególnych **grup interesów (wewnętrznych i zewnętrznych)** oraz **zapewnienie równowagi** między oczekiwaniami tych grup. Wymaga to budowania kompromisów przez menedżerów podejmujących strategiczne decyzje.
- Choć decyzje strategiczne odnoszą się do relatywnie długiego okresu, przy ich podejmowaniu **uwzględniać należy** zarówno **perspektywiczne tendencje, jak i aktualne uwarunkowania**. Pod wpływem bieżących wydarzeń mogą też być konieczne zmiany strategii już przyjętych na dłuższy okres.
- W osiąganiu przewagi strategicznej firmy na rynku, jako skutku zarządzania strategicznego, **pomocne jest rozwijanie kluczowych kompetencji**. Są to kwalifikacje bądź zasoby o podstawowym znaczeniu dla budowania przewagi konkurencyjnej, które nie mogą być stworzone lub odtworzone w krótkim okresie.

Jak już wspomniano, zarządzanie strategiczne odnosi się do całego przedsiębiorstwa i wszystkich aspektów jego działania. W firmach małych i średnich odbywa się to zwykle na jednym szczeblu, a mianowicie na szczeblu kierownictwa przedsiębiorstwa.

Proces kształtowania strategii MSP obejmuje trzy główne fazy, a mianowicie:

- **analizę sytuacji** firmy, służącą identyfikacji znaczących czynników otoczenia i ustaleniu ich wpływu na firmę oraz określeniu stanu wewnętrznego, decydującego o zdolności firmy do działania na rynku,
- **formułowanie celów i strategii** firmy, wskazujących przyszłe, pożądane jej stany oraz sposoby ich osiągnięcia (plan wdrożenia),
- **wdrożenie i ocenę skutków** wdrożenia.

W MSP zainteresowanym wykorzystaniem innowacji, w ramach strategii określa się przede wszystkim:

- **typ strategii**, jako ogólny model długookresowego zachowania firmy,

- **dziedziny działalności gospodarczej**, którymi firma jest zainteresowana oraz których powinny dotyczyć jej długofalowe cele i kierunki działania (układ odbiorcy/ryniki-produkty),
- **zaspokajane potrzeby i korzyści** (wartości) dostarczane odbiorcom oraz zapewniające firmie przewagę konkurencyjną,
- **miejsce innowacji** w strategii firmy oraz zasady ich kreowania, rozwoju i wdrażania,
- **zasady alokacji potencjału** firmy, w tym sposoby jego pozyskiwania (np. wiedzy, *know-how*, produktów, technologii, pracowników, kapitału), kierunki jego inwestowania, reguły podziału wypracowanych efektów,
- **zasady (reguły) działania** i realizacji procesów wewnętrznych (w tym działalności podstawowej, badawczo-rozwojowej, rozwoju personelu, kierowania firmą),
- **reguły współpracy z otoczeniem**, w tym zasady wyboru strategicznych partnerów oraz określania konkurentów,
- **zachowania w sytuacjach kryzysowych**.

Jednym z kluczowych sposobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy, stanowiącym przedmiot zainteresowania niniejszego poradnika, jest wykorzystanie innowacji. Przedsiębiorstwo, wykorzystujące innowacje do budowania przewagi strategicznej, przyjąć może następujące **strategie innowacji**:

- **Ofensywną**, polegającą na wprowadzaniu innowacji produktowych i doskonaleniu cech użytkowych istniejących już produktów w celu osiągnięcia pozycji lidera na rynku. Metoda ta wymaga dużych nakładów finansowych, dużego wysiłku i cechuje się wysokim ryzykiem. Przedsiębiorstwa, które odniosły duże sukcesy stosując tę strategię to IBM, Hewlett-Packard, Microsoft itp.
- **Defensywną**, która jest przeciwieństwem tej pierwszej i polega na szybkim kopiowaniu nowego produktu lub kopiowaniu i zarazem usprawnianiu produktu, zanim jego producent odniesie sukces. Stosowana jest wśród firm projektujących odzież, meble i małe urządzenia domowe. Strategia ważna dla sektora MSP w celu znalezienia nisz rynkowych, do których można będzie wprowadzić produkty o unikalnych właściwościach.
- **Zakupu licencji**, co pozwala przedsiębiorstwom na osiąganie zysków poprzez nabycie innowacji technologicznych i bez konieczności prowadzenia kosztownych prac badawczo-

rozwojowych umożliwia im skuteczne konkutowanie na rynku poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów lub usług.

- **Unikania konfrontacji** z konkurentami w celu znalezienia luk rynkowych i ulokowania swej działalności w wąskim fragmencie rynku (strategię tę wybierają zwykle małe firmy, działające na dużym i rosnącym rynku).

Kreowania rynku prowadząc prace • badawczo-rozwojowe w celu zaoferowania nowego i nieznanego wcześniej produktu. Chociaż wiąże się to z dużym ryzykiem, to początkowo daje przewagę nad konkurentami (stosowane przez duże i średnie przedsiębiorstwa).

- **Niezależną**, której istotą jest unowocześnienie oferowanych dotychczas produktów i zastąpienie nimi produktów dotychczas produkowanych (dotyczy głównie dużych firm).

- **Pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr od konkurencji**, które przynoszą ze sobą wiedzę na temat nowych technologii. Jest to metoda znacznie tańsza niż zakup licencji, ale uważa się ją za nieetyczną (stosowana przez duże przedsiębiorstwa, może być też przydatna w sektorze MSP).

- **Pozyskiwania innych firm**, gdy przedsiębiorstwo wykupuje firmę konkurencyjną lub stosuje fuzję. Daje to przedsiębiorstwu możliwości zwiększenia swojego potencjału i zabezpiecza przed pojawieniem się nowego konkurenta.

Powyższe strategie nie są rozłączne. Możliwe są ich kombinacje, np. strategia zakupu licencji nie wyklucza ofensywnej, a pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr i rozwoju zasobów ludzkich – kreowania rynku. Strategiczne aspekty rozwoju i wdrażania innowacji stają się coraz częściej przedmiotem badań, analiz i programów działania, coraz bogatsza jest też dotycząca ich literatura. **W małych i średnich przedsiębiorstwach** zastosowanie mogą znaleźć przede wszystkim takie **strategie innowacji** jak:

- **ofensywna**, gdy firma jest w stanie dysponować niezbędnym potencjałem i środkami finansowymi,
- **defensywna**, gdy firma ma dostęp do innowacyjnych rozwiązań i może z nich skorzystać bez obaw o łamanie praw własności intelektualnej,
- **unikania konfrontacji** z konkurentami, poprzez koncentrację na wybranym rynku i potrzebach klientów, szczególnie w niszy rynkowej,
- **pozyskiwania • wysoko kwalifikowanych kadr** od konkurencji, gdy firmę stać na poniesienie związanych z tym kosztów oraz gdy nie obawia się ona uznania tych działań jako nieetycznych.

2. Ogólna charakterystyka zatrudnienia i gospodarki podregionu bialskopodlaskiego

2.1. Położenie i dostępność komunikacyjna podregionu bialskopodlaskiego

Podregion bialskopodlaski położony jest w środkowo-wschodniej Polsce w północnowschodniej części województwa lubelskiego. Wschodnia granica powiatu bialskiego jest jednocześnie granicą Polski i Białorusi oraz Unii Europejskiej. Od północy powiat bialski graniczy z województwem podlaskim, od zachodu z województwem mazowieckim, natomiast od południa z powiatami województwa lubelskiego: włodawskim, parczewskim, radzyńskim i od zachodu z łukowskim. Szczególnym atutem powiatu jest przygraniczne położenie przy ważnych transkontynentalnych szlakach komunikacyjnych: drodze E-30 i linii kolejowej E-20 tworzących główny korytarz komunikacyjny Europy.

Usytuowanie powiatu na obszarze nizinnym o umiarkowanym klimacie kontynentalnym, wyróżniającym się czystymi wodami i powietrzem, nie zdegradowanymi lasami i glebami stwarza doskonałe warunki do produkcji zdrowej żywności i rozwoju agroturystyki. Powiat bialski jest obszarem atrakcyjnym turystycznie. Do urokliwych miejsc należą wspaniałe krajobrazowo tereny nadbużańskie. Na najciekawszym przyrodniczo terenie utworzony został Park Krajobrazowy „Podlaski Przełom Bugu”. Na terenie powiatu znajdują się unikalne w skali kraju obiekty sakralne w Kodniu, Leśnej Podlaskiej, Pratulinie, Jabłecznej i Kostomłotach oraz zespoły pałacowe m.in. w Cieleśnicy i Romanowie. W pałacu w Romanowie usytuowane jest Muzeum Józefa Ignacego Kraszewskiego. W Janowie Podlaskim funkcjonuje słynna na całym świecie stadnina koni czystej krwi arabskiej.

Powiat bialski ma charakter wybitnie rolniczy, nawet na tle województwa w skali kraju postrzeganego jako rolnicze – w sektorze rolniczym zatrudniony jest więcej niż co drugi pracujący. Towarzyszy temu niski współczynnik urbanizacji – jedynie co piąty mieszkaniec powiatu mieszka w mieście.

Ziemie południowego Podlasia i Polesia, a więc obszaru powiatu bialskiego były przez wiele wieków terenami pogranicza, na którym ścierały się wpływy Polski, Rusi i Litwy. Swą obecność na tym terenie zaznaczyli także Jadźwingowie, Krzyżacy i Tatarzy. Z uwagi na burzliwe dzieje tych ziem oraz wielowiekowe krzyżowanie się kultur wschodu i zachodu a także wielu religii, teren powiatu bialskiego obfituje w liczne obiekty dziedzictwa kulturowego niespotykane w innych częściach kraju.

Dane ze spisu ludności z 1931 roku wskazują, że na 116 tys. mieszkańców ówczesnego powiatu bialskiego, jako język ojczysty zadeklarowało: polski – 106,5 tys. mieszkańców, ukraiński – 2,1 tys., białoruski – 176 mieszkańców, ruski – 121 mieszkańców, żydowski – 6,5 tys., hebrajski – 555 mieszkańców oraz inny – 148 mieszkańców.

Przejście kolejowe Terespol – Brześć jest zlokalizowane w korytarzu II Berlin– Kunowice – Poznań – Warszawa – Terespol – Mińsk - Moskwa i czynne całą dobę dla międzynarodowego ruchu osobowego, towarowego i uproszczonego ruchu granicznego.

Przejście drogowe Kukuryki-Kozłowicze czynne jest całą dobę dla międzynarodowego ruchu towarowego. Przejście graniczne wybudowane w 1984 roku dla odciążenia Drogowego Przejścia Granicznego w Terespole. W 1999 roku rozszerzony został zasięg terytorialny przejścia w Kukurykach o nowoczesny Terminal Samochodowy w Koroszczynie. Stare przejście łączy z terminalem droga celna o długości około 5 km. Łączna powierzchnia terminalu wynosi 46,46 ha, w tym część budżetowa 20,51 ha. Przepustowość przejścia wynosi 4 000 pojazdów na dobę. Terminal przeznaczony jest do dokonywania odpraw granicznych celnych, sanitarnych, weterynaryjnych i fitosanitarnych międzynarodowego transportu samochodowego. W części komercyjnej terminalu zarządzanej przez Polskie Konsorcjum Gospodarcze S.A. świadczone są m.in. usługi spedycyjne, bankowe, gastronomiczne, handlowe. Na terenie terminalu znajdują się parkingi, stacja benzynowa, stacje obsługi samochodów ciężarowych.

Drogowe Przejście Graniczne w Terespolu (Terespol-Brześć) przekazane zostało do eksploatacji w 1972 roku. Obsługuje ruch osobowy. Przepustowość przejścia wynosi 2 700 środków transportu osobowego na dobę.

Drogowe Przejście Graniczne w Sławatyczach (Domaczewo-Sławatycze) otwarte zostało w dniu 21 stycznia 1995 roku. Zgodnie z ustaleniami ze stroną białoruską dokonywane są tu wspólne odprawy graniczne na obu kierunkach ruchu. Po stronie białoruskiej brak jest obiektów drogowego przejścia granicznego. Przejście posiada 14 pasów odpraw. Jego przepustowość wynosi 2 000 środków transportu osobowego na dobę.

W odległości 25 km na wschód od Białej Podlaskiej, w miejscowości Małaszewicze zlokalizowany jest największy w Polsce kolejowy „suchy” port przeładunkowy, którego zdolność przeładunkowa w ciągu doby wynosi 24 tys. ton towarów. Następuje tam styk dwóch systemów kolejowych: europejskiego i azjatyckiego. Jest to jedno z głównych ogniw wymiany międzynarodowej w komunikacji kolejowej. Terminal posiada rozbudowany układ nowoczesnych urządzeń technicznych do przeładunku wszystkich towarów przewożonych przez kolej.

Na szlaku tranzytowym Wschód-Zachód pomiędzy międzynarodową trasą E-30, a szlakiem kolejowym E-20, w odległości 8 km od granicy z Białorusią, zlokalizowany jest Wolny Obszar Celny utworzony w 1993 roku, który obejmuje 166 ha terenów inwestycyjnych.

Rys. 2 Przygraniczne położenie podregionu białkopodlaskiego



Źródło: Portal Gospodarczy Miasta Biała Podlaska – <http://gospodarka.bialapodlaska.pl>

Przygraniczne położenie jest uzupełniane przez kolejną bardzo silną stronę Białej Podlaskiej, którą stanowią przebiegające przez miasto ważne transeuropejskie szlaki komunikacyjne: droga E-30 (łącząca Madryt, Paryż, Berlin i Warszawę z Moskwą) i linia kolejowa E-20 (prowadząca od Berlina poprzez Warszawę i Moskwę do Władywostoku). Tworzą one główny korytarz komunikacyjny Europy na kierunku wschód-zachód. W niedalekiej przyszłości planowana jest budowa międzynarodowej autostrady A2, która przebiegać będzie 3 km od Białej Podlaskiej. Korzystne położenie miasta wzmacnia obecność lotniska przystosowanego do odbioru każdego typu jednostki lotniczej.

Dogodne położenie miasta sprawia, iż pełni ono ważną rolę w aktywizacji gospodarczej i społecznej północnych obszarów województwa lubelskiego. W planie zagospodarowania przestrzennego woj. lubelskiego Biała Podlaska została uznana jako ponadregionalny ośrodek rozwoju.

Rys. 3 Podregion bialskopodlaski na głównych szlakach komunikacyjnych



2.2. Zasoby naturalne

Powiat bialski leży na granicy dwóch dużych jednostek geograficznych. Północna część powiatu znajduje się w granicach Prowincji Niżu Środkowoeuropejskiego i należy do Niziny Południowopodlaskiej, zaś południowa część powiatu położona jest w granicach Niżu Zachodniorosyjskiego i należy do Polesia Zachodniego.

Granica tych jednostek geograficznych przebiega równoleżnikowo po linii rzeki Krzny od Bugu do Międzyrzecza Podlaskiego, a dalej skręca południkowo.

Obszary wysunięte najbardziej na północ leżą w obrębie Podlaskiego Przełomu Bugu. Jest to część doliny Bugu leżąca między Polesiem a Niziną Środkowomazowiecką, przechodząca na linii ESE-WNW przez strefę moren czołowych. Bug w jej obrębie płynie na długości 187,5 km. Dolina zajmuje powierzchnię 670 km², jej szerokość sięga 6 km, a w części środkowej zwęża się do ok. 1,3 km. Wcięcie w otaczające ją wysoczyzny osiąga głębokość 30 - 60 m. Północnozachodnia część powiatu leży w obrębie Równiny Łukowskiej. Jest to płaski obszar o powierzchni ok. 2570 km², pochylający się ku południowemu wschodowi od 170 do 140 m n.p.m. Rzeźba tego mezoregionu jest mało zróżnicowana - dominuje krajobraz równiny ze słabo zaznaczonymi dolinami rzek. Zakłęśłość Łomaska zajmuje powierzchnię ok. 800 km² na południe od Równiny Łukowskiej, oddzielona od niej doliną Krzny. Jest to płaski teren o najmniejszej w powiecie wysokości bezwzględnej. Miejscami występują pozostałe z dawnych moren ostańce - niewielkie, spłaszczone pagórki piaszczysto-żwirowe. Równina Kodeńska zajmuje obszar 930 km² pomiędzy dolinami Zielawy, Krzny i Bugu. Rzeźba terenu jest dość monotonna, o niewielkim rozczłonkowaniu i małych deniwelacjach. Liczne są podmokłości i torfowiska. W obrębie powiatu bialskiego znajduje się też niewielka część Polesia Brzeskiego w postaci doliny Bugu w okolicach Terespola.

Powiat parczewski położony jest na obszarze Polesia Lubelskiego na styku 3 krain geograficznych: Równiny Parczewskiej, Pojezierza Łęczyńsko-Włodawskiego oraz Garbu Włodawskiego. Ponad 16% powierzchni powiatu zajmują obszary prawnie chronione. Jest to znacznie mniej niż średnio w województwie (23%) i w kraju (prawie 33%). Główną atrakcją powiatu parczewskiego są walory przyrodniczo-krajoznawcze. Region ten przecinają doliny rzek: Piwonii, Tyśmienicy, Zielawy oraz kanał Wieprz- Krzna. Dużo jest zbiorników wodnych, od małych do olbrzymich stawów, jak np. Staw Siemień, zbiorniki retencyjne związane z

kanalem Wieprz-Krzna w Mostach i Opolu-Podedwórz oraz liczne jeziora krasowe z najpiękniejszymi: Białskim i Czarnym Sosnowickim. Jeziora te otacza rozległy kompleks leśny – Lasy Parczewskie. Oprócz bogactwa przyrody, powiat jest dosyć ubogi w występowanie surowców mineralnych. Na stosunkowo płytkim podłożu krystalicznym znajdują się węglonośne pokłady karbonu, a na nich grube warstwy skał wapiennych przykryte utworami trzecio- i czwartorzędowymi, głównie pochodzenia polodowcowego. Mało odporne na chemiczną działalność wody pokłady kredy są podłożem, na którym powstały formy krasowe, tj. jeziora i zagłębienia bezodpływowe, tworzące bagna i mokradła. Na terenie powiatu znajdują się udokumentowane duże złoża węgla kamiennego i lokalne złoża torfu, jak również złoża kruszyw naturalnych, które wykorzystywane są dla potrzeb budownictwa i drogownictwa. Powiat parczewski dysponuje znacznym potencjałem, jeżeli chodzi o rozwój energii odnawialnej. Ze względu na swoje położenie powiat jest uprzywilejowanym obszarem do rozwoju energetyki wodnej, wiatrowej i słonecznej. W powiecie istnieje jedna elektrownia wodna „Glinny Stok” na rzece Piwonia w gminie Siemień. Podstawą do rozwoju energetyki wodnej mogą być istniejące budowle piętrzące na rzekach Tyśmienica, Piwonia oraz kanale Wieprz-Krzna. Ponadto duża ilość gruntów ornych oraz tradycja rolnicza stwarza realne szanse rozwoju upraw energetycznych na terenie powiatu oraz produkcji bioenergii z odpadów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego.

Obszar objęty granicami powiatu radzyńskiego leży na pograniczu dwóch podprovincji fizyczno-geograficznych: Nizin środkowopolskich oraz Polesia. Zachodnia część powiatu (gminy: Ulan Majorat, Borki, Czemierniki, miasto Radzyń Podlaski oraz częściowo gminy: Kąkolewnica Wschodnia i Radzyń Podlaski) położona jest na obszarze Nizin Środkowopolskich, gdzie wyróżniają się trzy jednostki o randze mezoregionów fizyczno-geograficznych: Równina łukowska, Wysoczyzna Lubartowska oddzielone Pradolina Wieprza. Wschodnia część powiatu radzyńskiego (w całości gminy Wohyń i Komarówka Podlaska) należy do Polesia i położona jest na obszarze dwóch jednostek o randze mezoregionów: Zakłęstości Łomaskiej oraz Równiny Parczewskiej. Obszar objęty granicami powiatu radzyńskiego charakteryzuje się generalnie mało urozmaiconą rzeźbą terenu, aczkolwiek poszczególne regiony fizyczno-geograficzne pod względem krajobrazowym posiadają swoją własną specyfikę. Pod względem złóż surowców mineralnych powiat radzyński należy do mało zasobnych. Brak jest tu perspektyw na odkrycie i udokumentowanie złóż znaczących surowców energetycznych, rud metali, surowców chemicznych.

Powiat włodawski położony jest w obrębie krystalicznej platformy wschodnioeuropejskiej. Teren powiatu obejmuje wyniesienie podlaskie oraz obniżenie nadbużańskie, są to jednostki o skomplikowanej budowie geologicznej. Na terenie powiatu występuje szereg kopalin pospolitych m.in. kruszyw budowlanych i torfu. W większości ich eksploatacja jest uwarunkowana zakresem oddziaływania na środowisko biotyczne. Geomorfologicznie omawiany obszar położony jest w obrębie niżu, którego część położona jest w dorzeczu Bugu i wyodrębniona jako Polesie Lubelskie. Powiat włodawski leży na Pojezierzu Łęczyńsko – Włodawskim (tzw. Garb Włodawski). Główną rolę w kształtowaniu rzeźby Powiatu Włodawskiego odegrał okres plejstocenu. Formy glacialne na tym obszarze koncentrują się w centralnej części Pojezierza, pomiędzy Garbem Włodawskim od północy i Walem Uhruskim od południa. Są to kremy i ozy związane z akumulacyjną działalnością wód roztopowych lądolodu oraz równiny sandrowe. Procesy podczas zlodowacenia plejstoceńskiego zdecydowały o powstaniu płytkich jezior i rozlewisk. Akumulacja osadów w zbiornikach wodnych, a następnie oddziaływanie klimatyczne spowodowało utworzenie wielu jezior i torfowisk, które ciągle ulegają metamorfozie (następuje ciągły zanik jezior). Administracyjnie obejmuje 7 gmin wiejskich: Hanna, Hańsk, Stary Brus, Urszulin, Włodawa, Wola Uhruska, Wiryki i gminę miejską Włodawa.

Powiat łukowski znajduje się w północnej części województwa lubelskiego i graniczy z województwem mazowieckim, nie jest częścią podregionu białskopodlaskiego. Jego powierzchnia wynosi 1 394,09 km² (5,55% powierzchni województwa). W skład powiatu łukowskiego wchodzi 11 gmin, w tym:

- dwie gminy miejskie: Łuków, Stoczek Łukowski,
- dziewięć gmin wiejskich: Adamów, Krzywda, Łuków, Serokomla, Stanin, Stoczek Łukowski, Trzebieszów, Wojcieszków, Wola Mysłowska.

Obszar powiatu łukowskiego stanowi pewną całość geograficzną, tzw. Wysoczyznę Łukowską w obrębie Niziny Mazowieckiej, zwanej Małym Mazowszem. Położony na głównych wododziałach: Wisły - Wieprza i Wieprza - Bugu, przedstawia lesiste i bagniste równiny wzniesione na 150 - 200 m n.p.m. Zasadniczo, jest to teren równinny, położony jednak stosunkowo wysoko. W okolicach Stoczka Łukowskiego wzniesienia dochodzą do 206 m n.p.m.

2.3. Zasoby ludzkie

Obszar charakteryzuje się niekorzystnym wskaźnikiem obciążenia demograficznego: odsetek ludności w wieku nieprodukcyjnym przypadającej na 100 osób w wieku produkcyjnym jest tu znacząco wyższy niż średnia dla województwa. Saldo migracji stałej jest natomiast wprawdzie ujemne, ale relatywnie niskie na tle danych dla województwa, co wynikać może między innymi ze specyficznej struktury demograficznej mieszkańców. Analizę demograficzną zaczynamy od ogólnej liczby ludności.

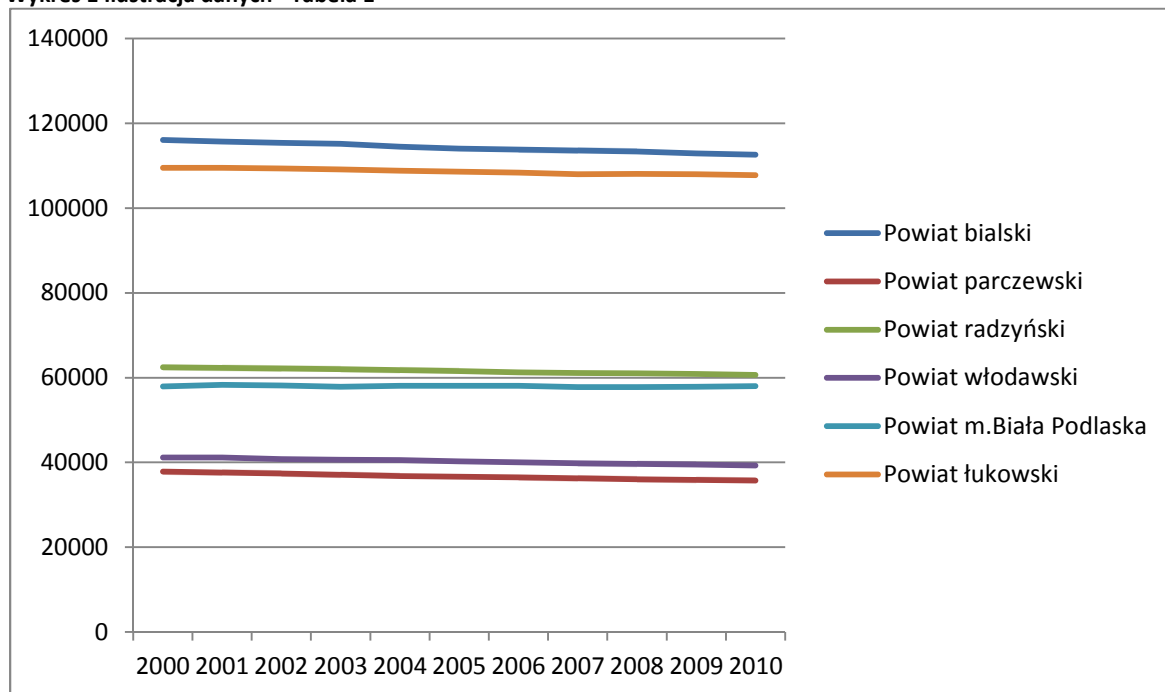
Tabela 1 Ludność ogółem w powiatach w latach 2000 – 2010

Ludność ogółem	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Powiat bialski	116064	115644	115348	115112	114449	113975	113808	113511	113338	112846	112538
Powiat parczewski	37828	37636	37391	37122	36820	36633	36466	36265	36036	35921	35769
Powiat radzyński	62466	62321	62171	62017	61750	61571	61267	61121	61026	60866	60612
Powiat włodawski	41206	41138	40828	40622	40534	40279	40071	39837	39662	39526	39316
Powiat m.Biała Podlaska	57901	58268	58142	57825	58047	58082	58075	57783	57780	57876	57984
Powiat łukowski	109445	109487	109327	109063	108779	108571	108340	107997	108075	107953	107773

Źródło: GUS

W celu lepszej wizualizacji danych, wartości z tabeli przedstawiono na poniższym wykresie (Wykres 1).

Wykres 1 Ilustracja danych - Tabela 1



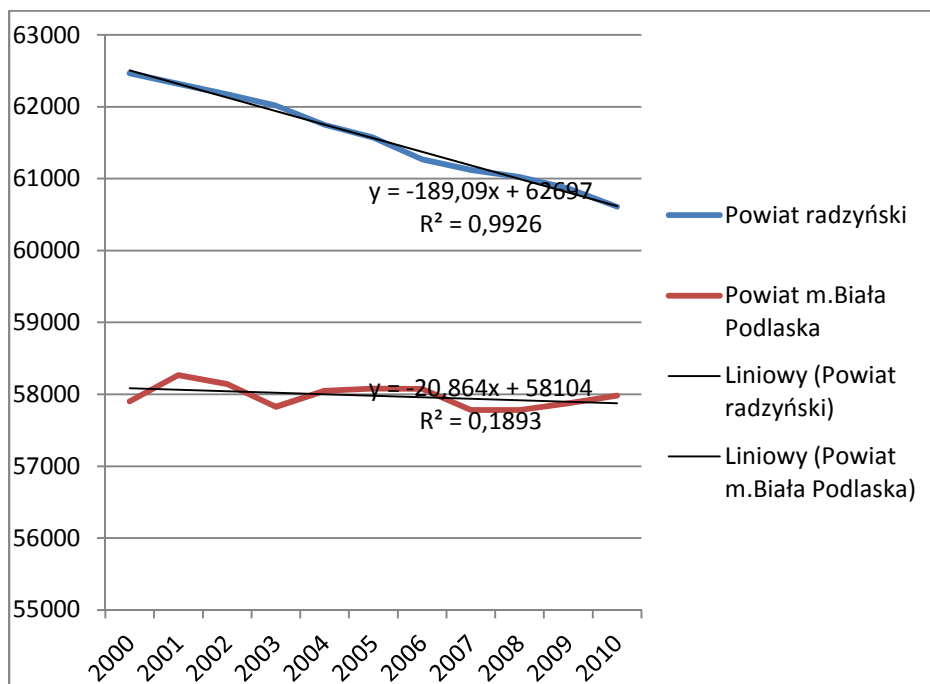
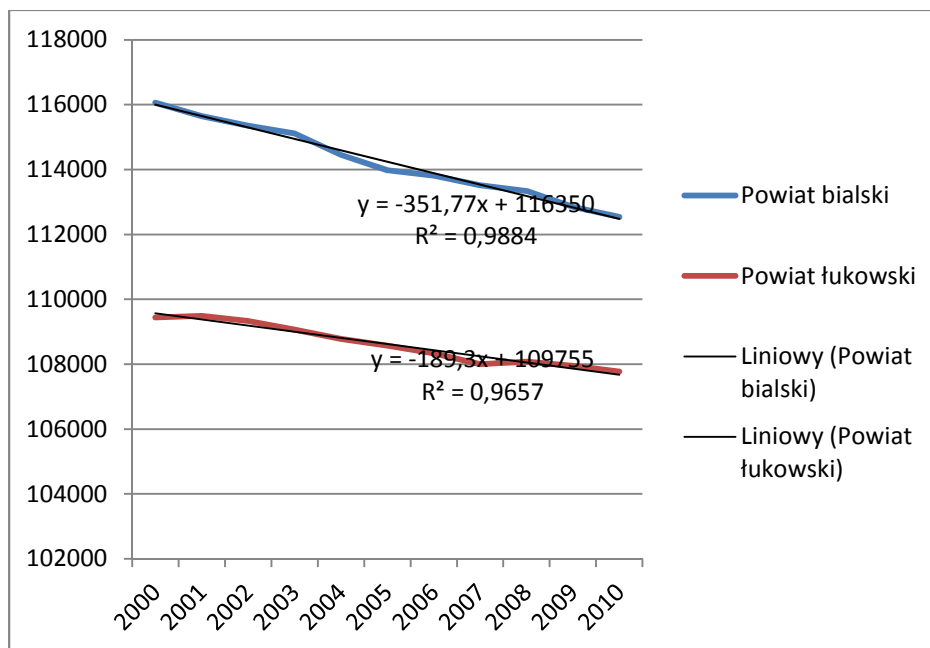
Źródło: opracowanie własne

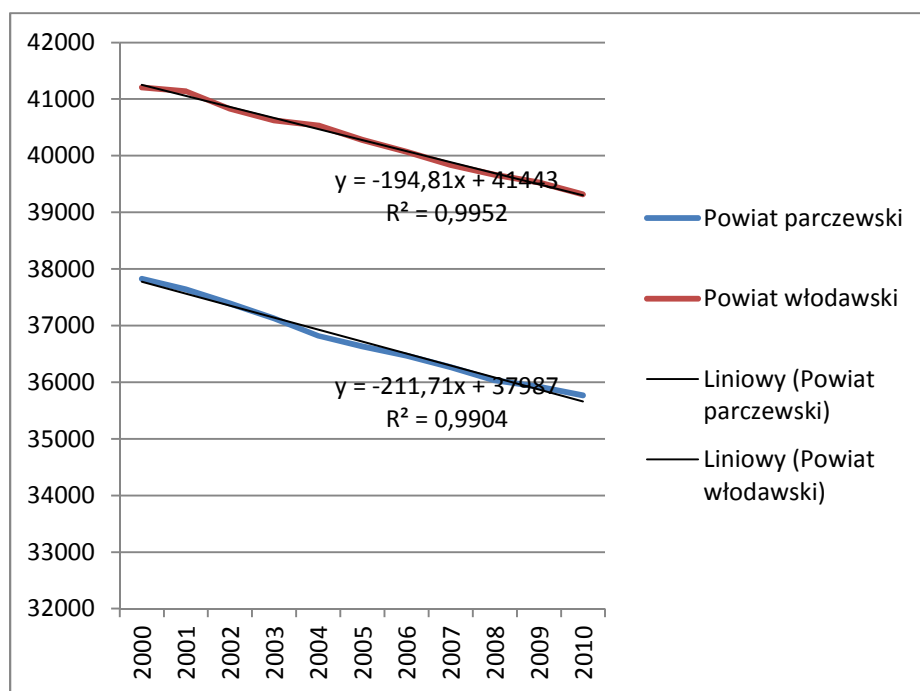
Liczba ludności w poszczególnych powiatach jest dość zróżnicowana. Największa liczba ludności występuje w powiecie bialskim, zaś najmniejsza w parczewskim. Ze względu na

dużą rozpiętość na osi pionowej warto rozpatrywać liczbę ludności w następujących grupach powiatów:

- bialski, łukowski
- radzyński, miasto Biała Podlaska
- włodawski, parczewski

Wykres 2 Liczba ludności w powiatach w latach 200-2010.





Źródło: Opracowanie własne.

Do wszystkich serii danych, zostały dopasowane równania trendu liniowego metodą KMNK (klasyczna metoda najmniejszych kwadratów). W większości przypadków widać niemal doskonałe dopasowanie danych teoretycznych do danych empirycznych. Czarne linie niemal idealnie pokrywają się z danymi z powiatów. Dla formalności podany został współczynnik R^2 . Wartość tego współczynnika, wiąże się z „dobrocią” dopasowania danych empirycznych i teoretycznych. W naszym przypadku, oznacza to, że trend wyjaśnia zmienność w prawie 99%. Jedynie w przypadku powiatu miejskiego Biła Podlaska dopasowanie nie jest tak dobre (około 19%).

Widać wyraźną tendencję spadkową w liczbie ludności we wszystkich powiatach. Najbardziej dramatyczna sytuacja dotyczy powiatu bialskiego, najmniejszy spadek ludności linia trendu wskazuje w powiecie miejskim Biła Podlaska.

Ponadto, z analizy równań wynikają wnioski (na podstawie wartości współczynników kierunkowych prostych):

1. Co roku średnio ubywa 352 osób z powiatu bialskiego,
2. Co roku średnio ubywa 211 osób w powiatu parczewskiego,
3. Co roku średnio ubywa 195 osoby w powiatu włodawskiego,

4. Co roku średnio ubywa 190 osób w powiecie łukowskiego,
5. Co roku średnio ubywa 189 osób w powiecie radzyńskiego,
6. Co roku średnio ubywa 21 osób z powiatu miejskiego BP (Biała Podlaska).

Widać wyraźnie, że tendencja ma charakter trwały i bardzo stabilny w czasie. Nie uprzedzając przyczyn takiego stanu rzeczy, jest to sytuacja powszechna w naszym kraju i jest następstwem:

- bezwzględnego spadku liczby ludności,
- emigracji z mniejszych miejscowości do większych lub emigracji zagranicznej.

Kolejną analizowaną kwestią jest struktura płci. Oczywiście, najprościej policzyć to za pomocą wskaźników struktury, tj. odnieść udział mężczyzn i kobiet do całości populacji. Aby niepotrzebnie nie gmatwać analizy, zostały zamieszczone tylko wyniki dla mężczyzn. Udział kobiet, to oczywiście $1 - U_m$.

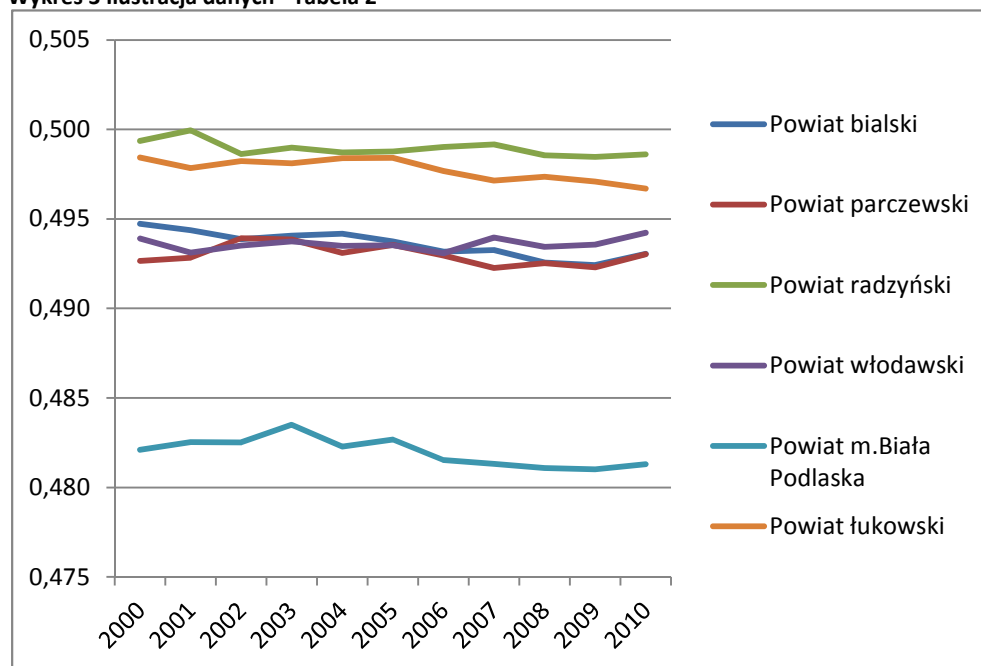
Tabela 2 Struktura płciowa/ udział mężczyzn w latach 2000 – 2010.

Struktura płci/ Udział mężczyzn	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	średnia
Powiat bialski	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,494
Powiat parczewski	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,493
Powiat radzyński	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,499
Powiat włodawski	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,494
Powiat m.Biała Podlaska	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,482
Powiat łukowski	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,498

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dla lepszej ilustracji dane przedstawiono na wykresie (Wykres 3).

Wykres 3 Ilustracja danych - Tabela 2

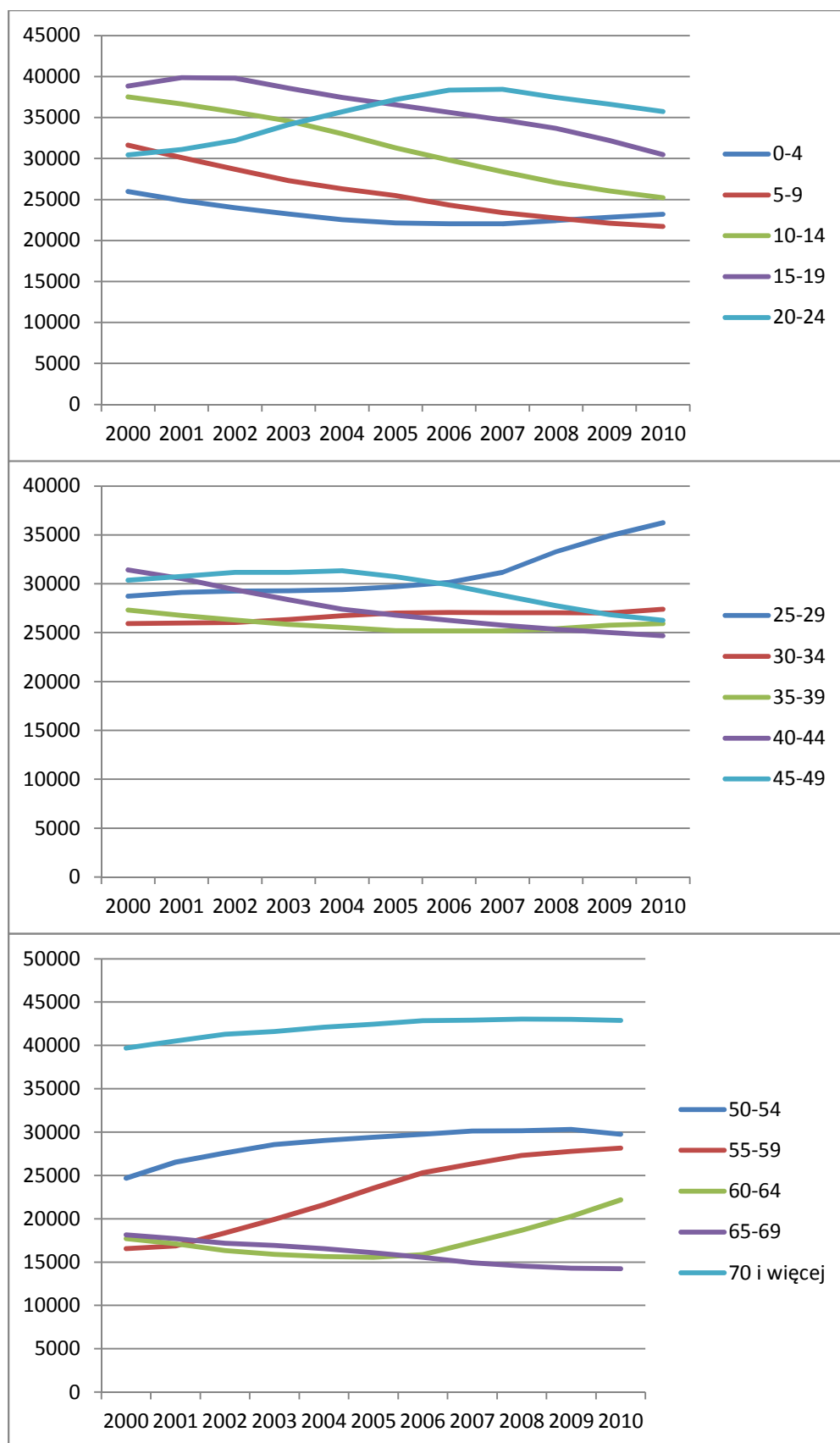


Źródło: Opracowanie własne.

Tu dane nie są tak jednoznaczne. To samo dotyczy tendencji. Mimo, że wszystkie gminy wykazują spadek, to jest on symboliczny. Ponadto, w ostatnich latach spadki zostały wyhamowane. Analiza danych, wskazuje, że średnio najbardziej równomierny rozkład występuje w powiecie łukowskim, gdzie na wartość 49,8 dla mężczyzn przypada wartość 50,2 dla kobiet. Wyraźniejsza różnica jest w powiecie miejskim Biała Podlaska – tu mamy 48,2 mężczyzny na 51,8 kobiety. We wszystkich powiatach występuje przewaga kobiet. Na tą chwilę można stwierdzić, że są to dane zgodne z ogólną sytuacją demograficzną. Różnice są jednak mniejsze, niż w skali kraju.

Następna kwestia analizy demograficznej badanego obszaru to struktura wiekowa populacji i jej rozkład. Na poniższym wykresie znajdują się dane obrazujące dynamikę i liczebność przedziałów wiekowych analizowanych powiatów. Przedstawione dane dotyczą całego analizowanego obszaru. Wartości zaznaczone na wykresach stanowią sumę liczebności poszczególnych grup wiekowych w kolejnych powiatach. Taki rodzaj ujęcia danych pozwoli na ocenę ogólnej sytuacji w regionie białkopodlaskim. Spojrzenie na sytuację demograficzną całego obszaru umożliwi wykrycie tendencji, jakie występują w poszczególnych grupach wiekowych.

Wykres 4 Dynamika struktury wiekowej na analizowanym obszarze - powiaty bialski, parczewski, włodawski, radzyński, łukowski i miejski Biała podlaska (razem).



Źródło: Opracowanie własne.

Przyjmując, że tendencje się utrzymają mamy następujące wnioski:

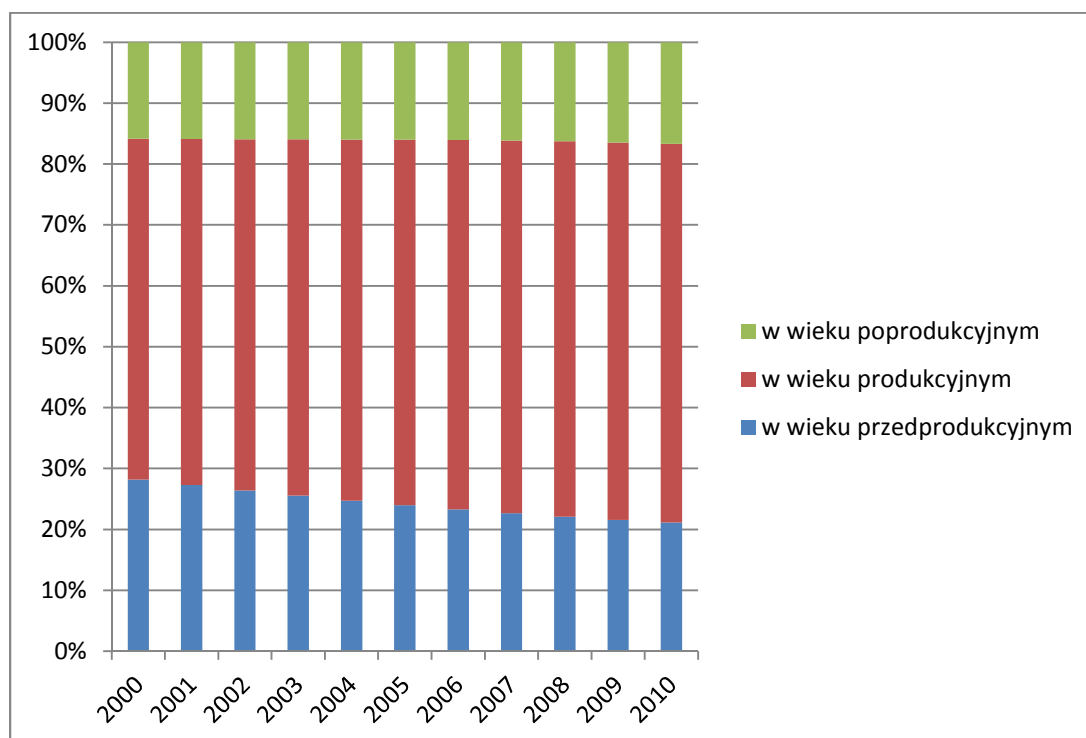
- w przeciągu dziecięciu lat, obszar czeka katastrofa demograficzna. Istotnie spada udział praktycznie wszystkich grup w wieku poniżej 25 lat. Nie dotyczy to jedynie grupy 0 – 4, co może stanowić niewielkie pocieszenie. Wyż demograficzny właśnie pojawił się na rynku pracy, bądź za chwilę się pojawi (jeśli są to osoby studiujące). Podobnie rośnie liczba osób w wieku 25 -29 lat. Na drugim wykresie wyraźnie widać gwałtownie przyrastającą i najliczniejszą grupę.
- bardzo liczną grupę stanowią osoby powyżej 70 roku życia, co powoduje określone konsekwencje, niewymagające szerszego komentarza.
- istotnie zwiększa się liczebność grup w wieku przedemerytalnym, czyli 55 – 64. Te osoby za chwilę przejdą na emeryturę.
- spada udział ludności w wieku 40 – 45 lat.

Przed społecznością staje problem konieczności prowadzenia reform w celu zapobieżenia lub przynajmniej osłabienia konsekwencji starzenia się ludności i spadku podaży zasobów pracy. Jednym z obszarów reform powinien być rynek pracy w zakresie przedłużania aktywności zawodowej.

Aby jeszcze lepiej pokazać tendencje, ujęto strukturę demograficzną w trzech przedziałach:

- ludność w wieku przedprodukcyjnym (poniżej 17 lat)
- produkcyjnym
- poprodukcyjnym.

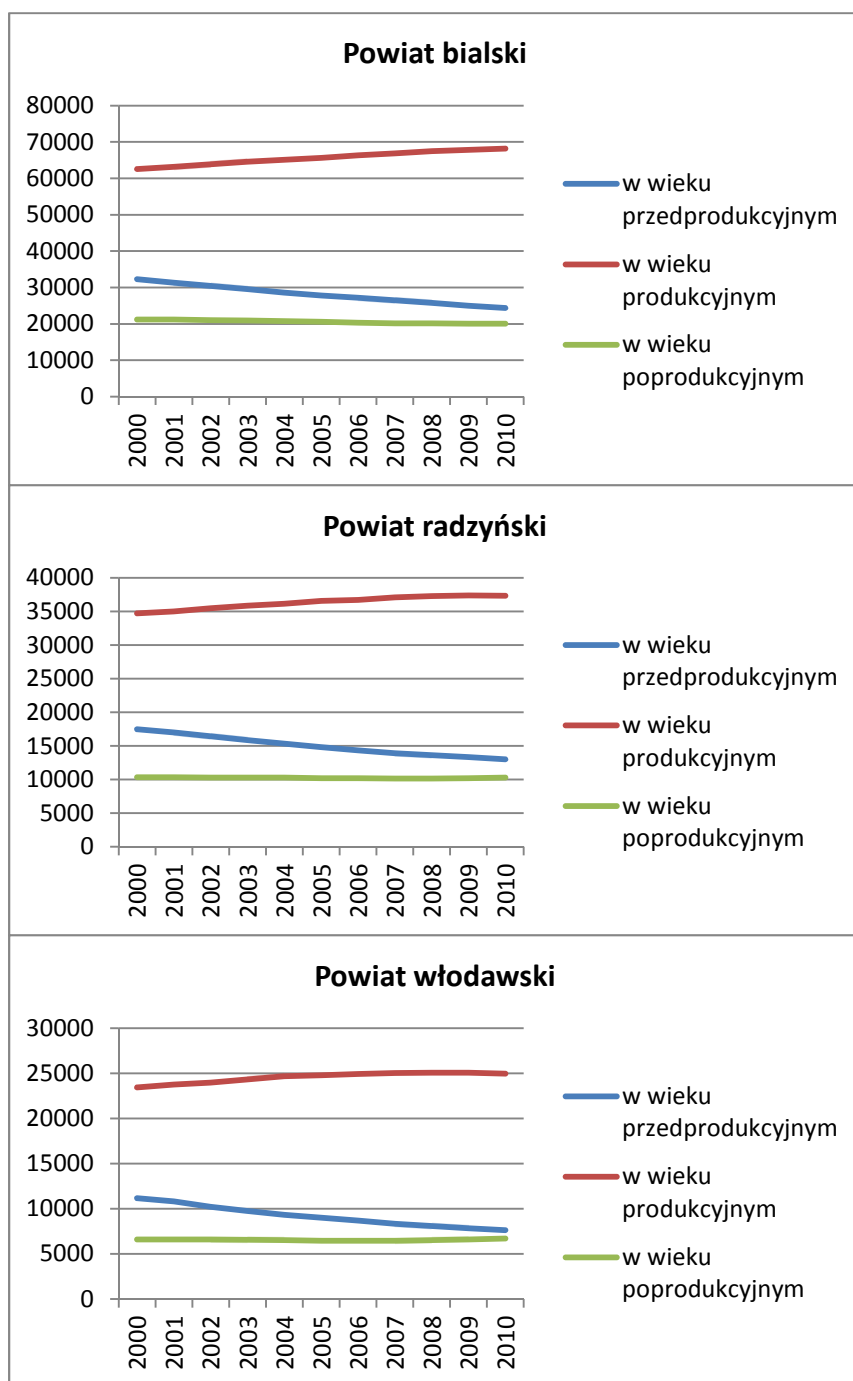
Wykres 5 Struktura głównych grup wiekowych na analizowanym obszarze

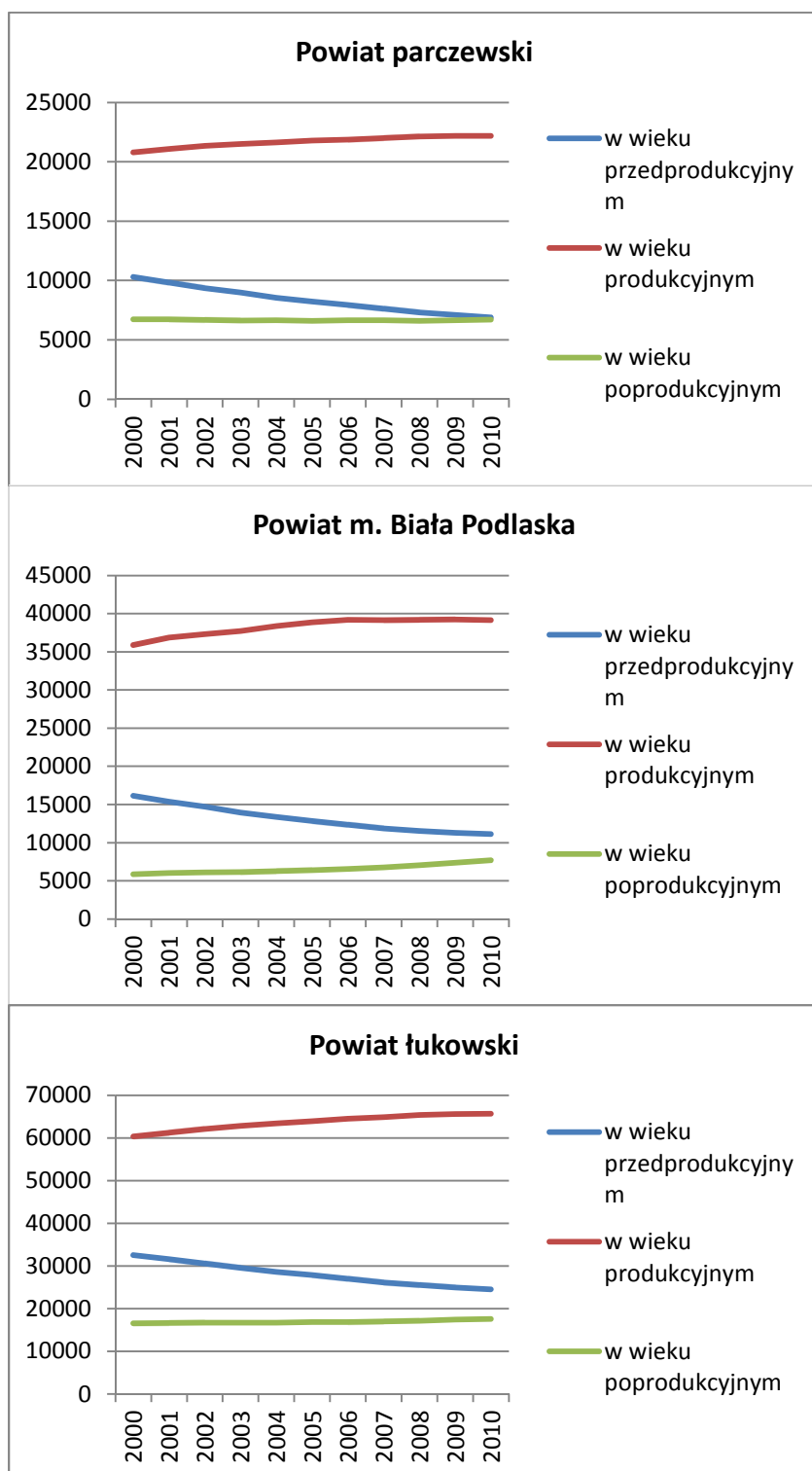


Takie ujęcie danych jeszcze silniej ilustruje fatalną tendencję demograficzną dla obszaru. Nie zmienia się znacząco wielkość grupy w wieku poprodukcyjnym. Spada silnie udział osób w najniższej kategorii wiekowej. Jednocześnie rośnie udział osób w wieku produkcyjnym, ale jest to efekt znacznej ilości osób w wieku przedemerytalnym (co wykazano powyżej).

W celu lepszej obserwacji dynamiki tych zmian w poszczególnych jednostkach administracyjnych sporządzono wykresy odrębne dla każdego z powiatów. Otrzymane wyniki przedstawiono na wykresach poniżej. Tendencje we wszystkich analizowanych powiatach są podobne. Spada liczba osób w wieku przedprodukcyjnym przy jednoczesnym stałym poziomie osób w wieku poprodukcyjnym. Niestety jest to „bomba z opóźnionym zapłonem” dla podregionu. Jak już wcześniej wspomniano, za około 10 – 15 lat (przy braku zmiany tendencji) nastąpi katastrofa demograficzna analizowanego obszaru. Oczywiście, starzenie się społeczeństw jest zjawiskiem typowym dla wszystkich krajów rozwiniętych, ale w tym przypadku uderza gwałtowność zmian. Jeśli dolożyć do tego, emigrację młodych ludzi, Biała Podlaska będzie obszarem „starych ludzi”.

Wykres 6 Dynamika zmian w strukturze wiekowej ludności w poszczególnych powiatach

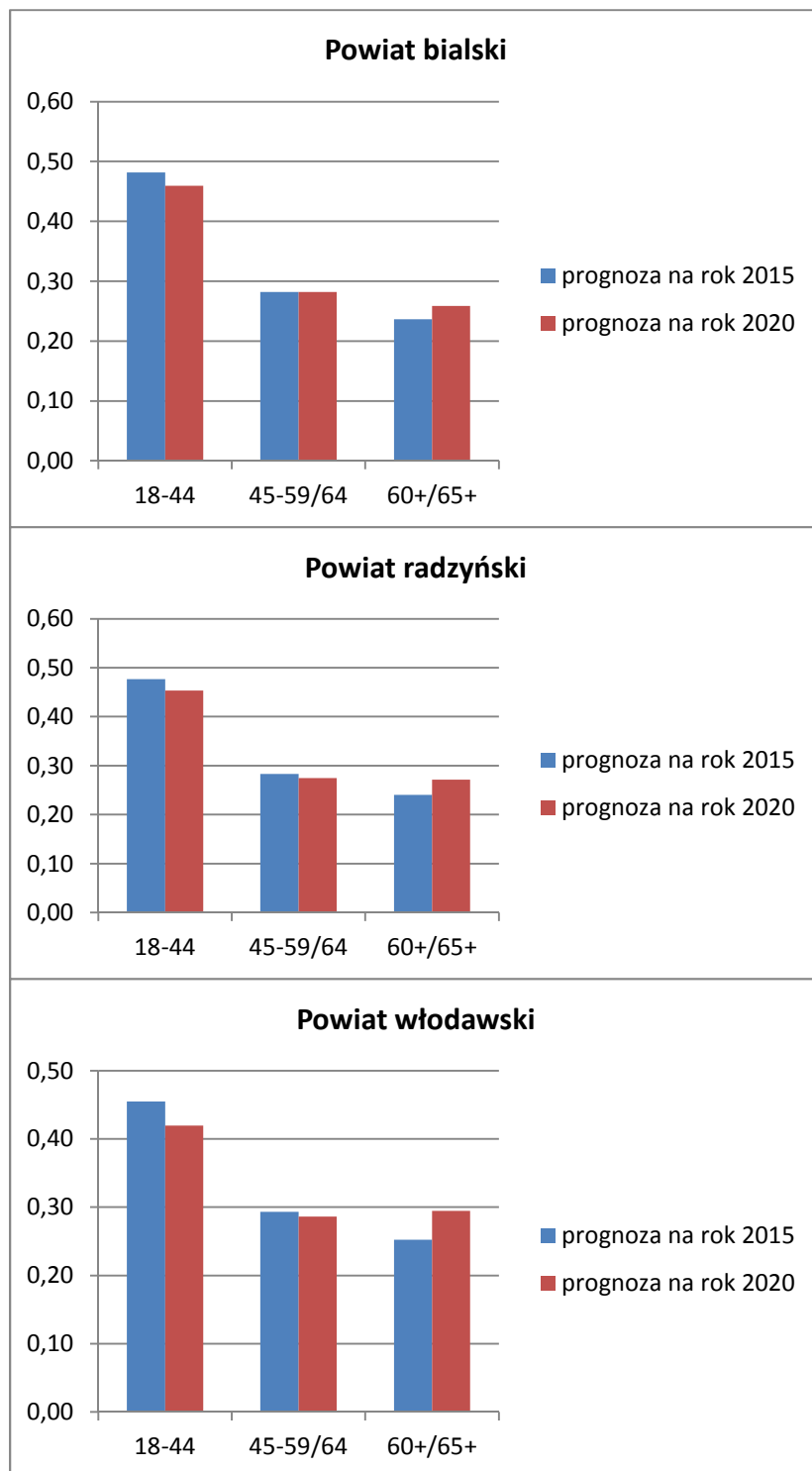


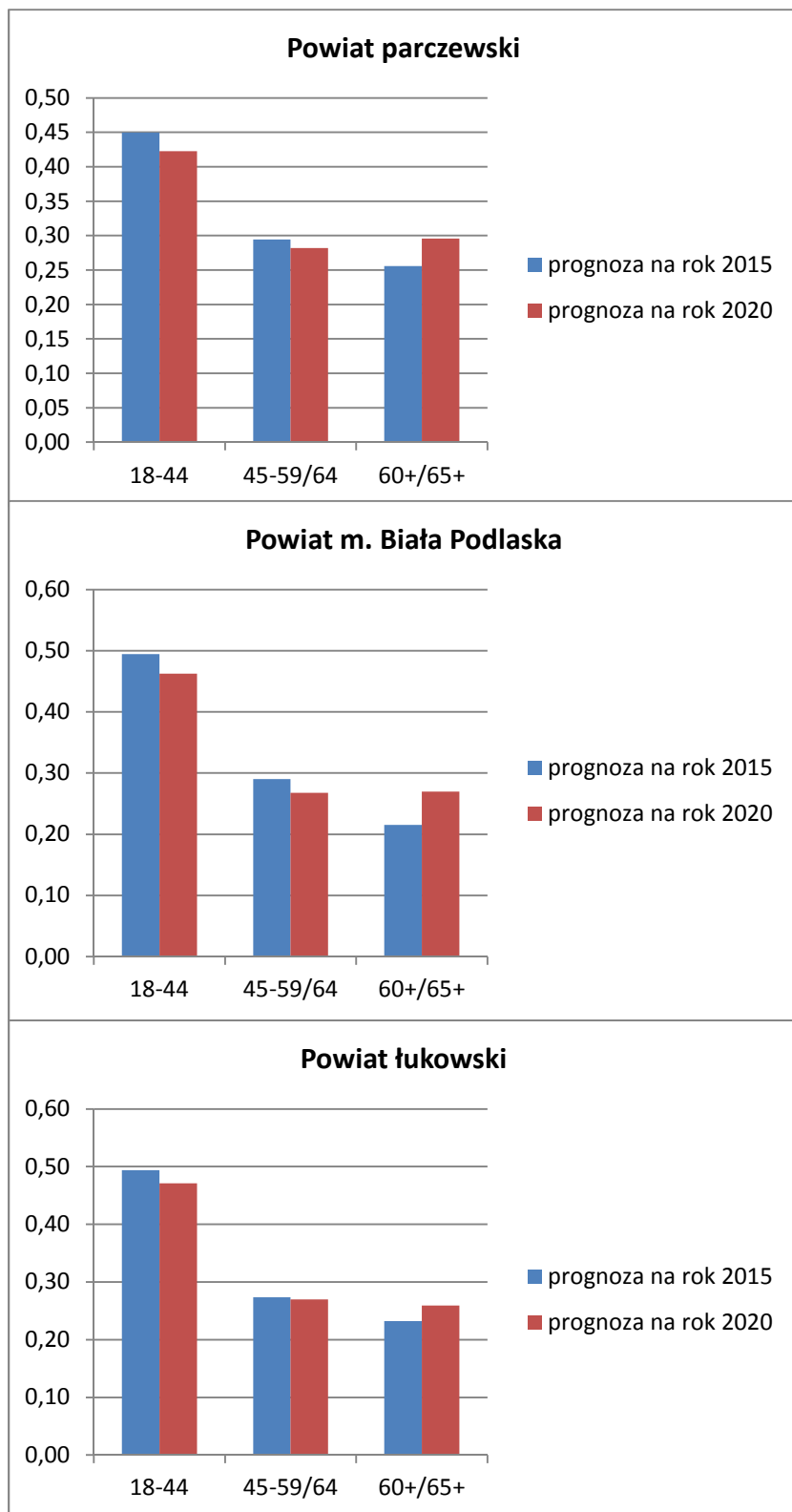


Źródło: Opracowanie własne.

Na potwierdzenie przytoczonych wniosków, poniżej zamieszczono wykresy obrazujące prognozy demograficzne dla analizowanych powiatów.

Wykres 7 Prognoza struktury wieku dla powiatów w roku 2015 i 2020.





Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Widać gwałtowny spadek osób w wieku produkcyjnym na rzecz osób na emeryturze. Dla wszystkich powiatów dane są zbliżone. Wskaźnik struktury w roku 2020 dla osób na emeryturze zbliża się do 30%.

Atutem wpływającym na atrakcyjność gospodarczą podregionu białkopodlaskiego jest potencjał ludzki. Biała Podlaska jest największym miastem Południowego Podlasia, zamieszkuje je 57 876 tys. mieszkańców (według danych GUS za 2009 r.), co daje mu 4 miejsce w województwie pod względem liczby ludności. Długofalowe prognozy demograficzne wskazują na dalsze zwiększanie się liczby mieszkańców w mieście.

Dodatkowo, istotną przewagą jest fakt, iż Biała Podlaska jest miastem ludzi młodych. Według danych GUS za 2009 r., w strukturze demograficznej przeważają osoby w wieku produkcyjnym (67,8% mieszkańców), drugą co do wielkości grupą jest ludność w wieku przedprodukcyjnym (19,5%). Ludność w wieku poprodukcyjnym stanowi jedynie 12,7%. Jednak, jak wspomniano coraz większy udział w tej grupie mają osoby w wieku przedemerytalnym.

Jakość kapitału ludzkiego na tym obszarze podnosi dobrze rozwinięty system kształcenia. Miasto dysponuje dobrze rozwiniętą siecią placówek oświatowo-wychowawczych, pozwalającą na prowadzenie procesu kształcenia na wszystkich poziomach nauczania, odpowiadającą jednocześnie rzeczywistemu zapotrzebowaniu na usługi edukacyjne. Na terenie miasta funkcjonują 62 szkoły i placówki, w tym 44 publiczne, dysponujące 299 salami dydaktycznymi, 124 pracowniami przedmiotowymi oraz 29 bibliotekami szkolnymi z 19 czytelniami.

Dodatkowo na terenie miasta znajdują się cztery uczelnie wyższe:

- Państwowa Szkoła Wyższa w Białej Podlaskiej,
- Filia Politechniki Radomskiej. Wydział Transportu. Grupa Biała Podlaska,
- Kolegium Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej,
- Zamiejscowy Wydział Wychowania Fizycznego w Białej Podlaskiej.

Kształcą one około 8 tys. studentów i posiadają w swojej ofercie kierunki kształcenia zgodne z tendencjami panującymi w polskim systemie szkolnictwa wyższego i zapotrzebowaniem gospodarczym. Są to przede wszystkim: informatyka, turystyka, marketing i zarządzanie, filologia języków obcych.

Rys. 4. Placówki oświatowe, ośrodki specjalne i poradnie psychologiczno-pedagogiczne powiatu bialskiego



Pewnym problemem jest tu jednak duży odpływ studentów (na studia uzupełniające magisterskie) oraz absolwentów z miasta. Jest to wywołane ograniczonymi możliwościami nadawania tytułu magistra przez bialskie uczelnie oraz niedostatecznym rozwojem lokalnego rynku pracy.

2.4. Gospodarka podregionu bialskopodlaskiego

Profil gospodarczy podregionu bialskopodlaskiego kształtowany jest w dużym stopniu przez położenie przygraniczne oraz brak rozwiniętego przemysłu. Dominującymi działami gospodarki są usługi (w tym rozwijane w zakresie obsługi kontraktów przygranicznych). O poziomie atrakcyjności inwestycyjnej obszaru świadczy między innymi obecność inwestorów zagranicznych. Stosunkowo duża liczba firm z udziałem kapitału zagranicznego świadczy o dobrej pozycji konkurencyjnej w zakresie lokowania inwestycji zewnętrznych. Pozycja ta wynika przede wszystkim z dobrej lokalizacji (na transeuropejskim korytarzu transportowym) oraz dostępności terenów inwestycyjnych, o których będzie mowa pod koniec tego rozdziału.

Analizę stanu gospodarki w regionie rozpoczynamy od najbardziej ogólnego poziomu. W poniższej tabeli zebrano dane dotyczące liczby podmiotów gospodarczych w latach 2002-2010 wpisanych do rejestru REGON.

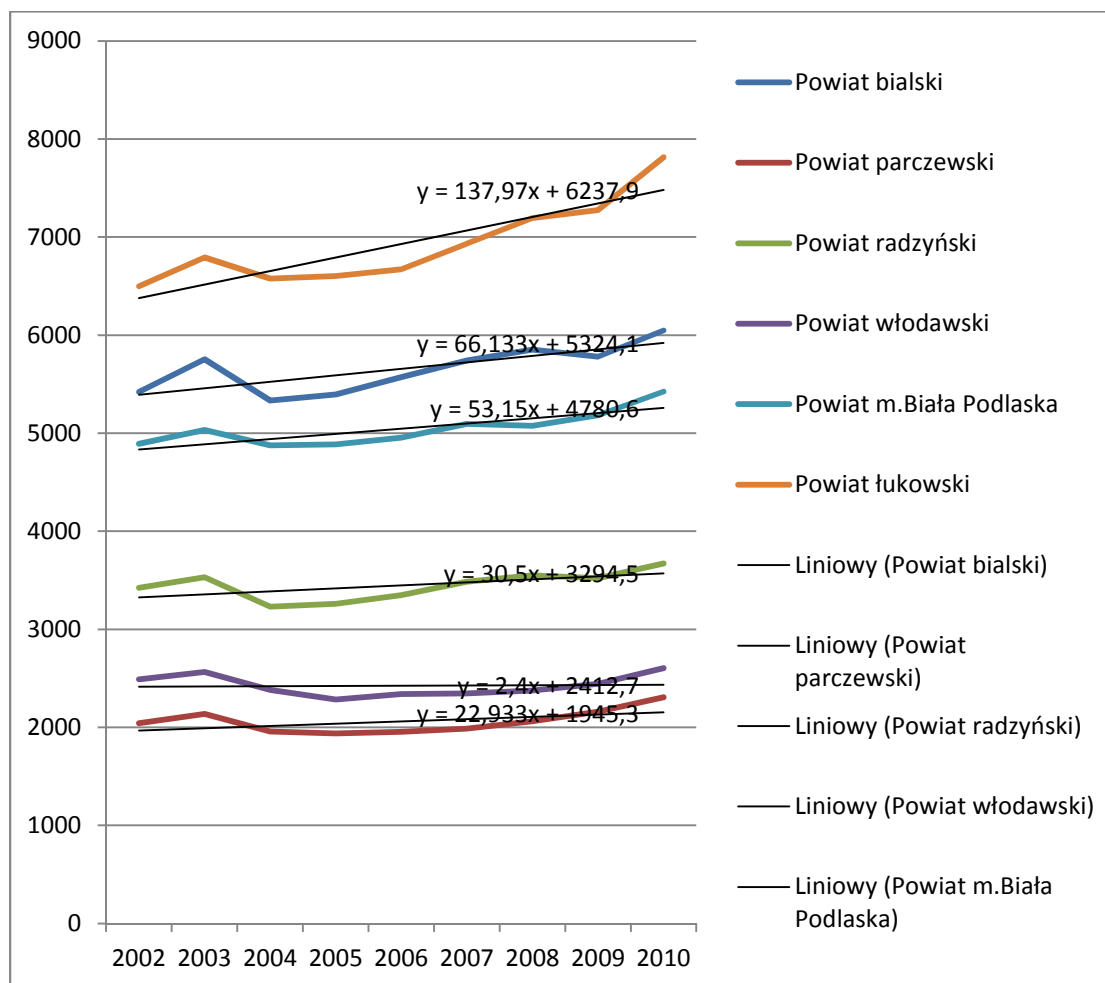
Tabela 3 Liczba firm w powiatach latach 2002 – 2010.

Liczba podmiotów gospodarczych wg REGON	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Powiat bialski	5422	5754	5332	5393	5571	5742	5851	5781	6047
Powiat parczewski	2043	2136	1957	1938	1953	1987	2062	2159	2305
Powiat radzyński	3424	3531	3230	3259	3349	3486	3551	3522	3671
Powiat włodawski	2488	2564	2381	2285	2339	2345	2374	2442	2604
Powiat m.Biała Podlaska	4893	5031	4876	4885	4955	5094	5076	5183	5424
Powiat łukowski	6497	6792	6576	6602	6670	6932	7193	7274	7814

Źródło: GUS.

Dane z tabeli przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 8 Ilustracja danych - Tabela 3

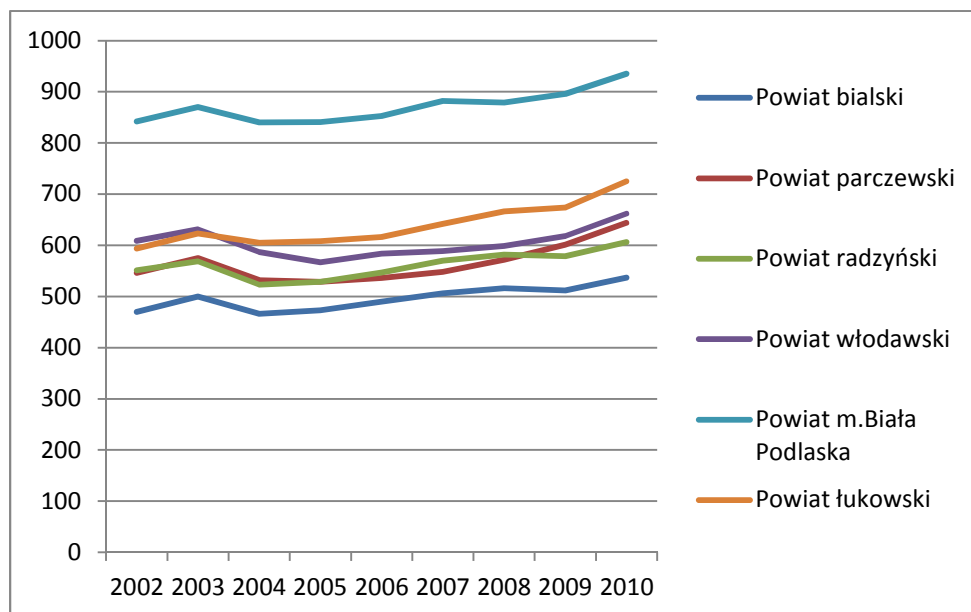


Źródło: Opracowanie własne.

Zwraca uwagę tendencja rosnąca mniej więcej od 2005 roku. Najszybciej rośnie liczba firm w powiecie łukowskim, średnio o 137 nowych jednostek rocznie. Średnio rocznie liczba firm rośnie odpowiednio o 66 i 53 dla powiatu bialskiego i powiatu miejskiego BP. Jednak ten wzrost stanowi niewiele ponad 1% rocznie. W pozostałych powiatach wzrost liczby firm w analizowanym okresie jest niewielki i nie przekracza średniej 30 nowych firm rocznie. W powiatach objętych analizą struktura wielkości firm jest bardzo charakterystyczna, mikrofirmy (0 - 9 zatrudnionych) stanowią około 95% ogółu firm.

Tendencję wzrostową potwierdza również wskaźnik liczby podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców, którym lepiej oddaje rzeczywistość gospodarczą niż tylko liczba podmiotów ogółem.

Wykres 9 Liczba podmiotów gospodarczych wg REGON na 10 tysięcy mieszkańców w latach 2002 – 2010.

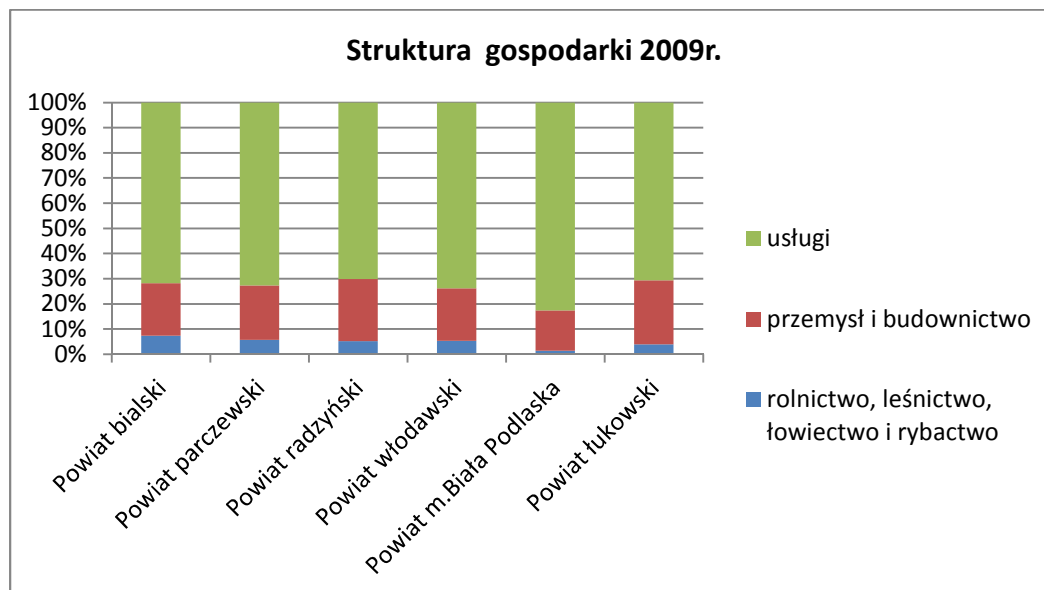


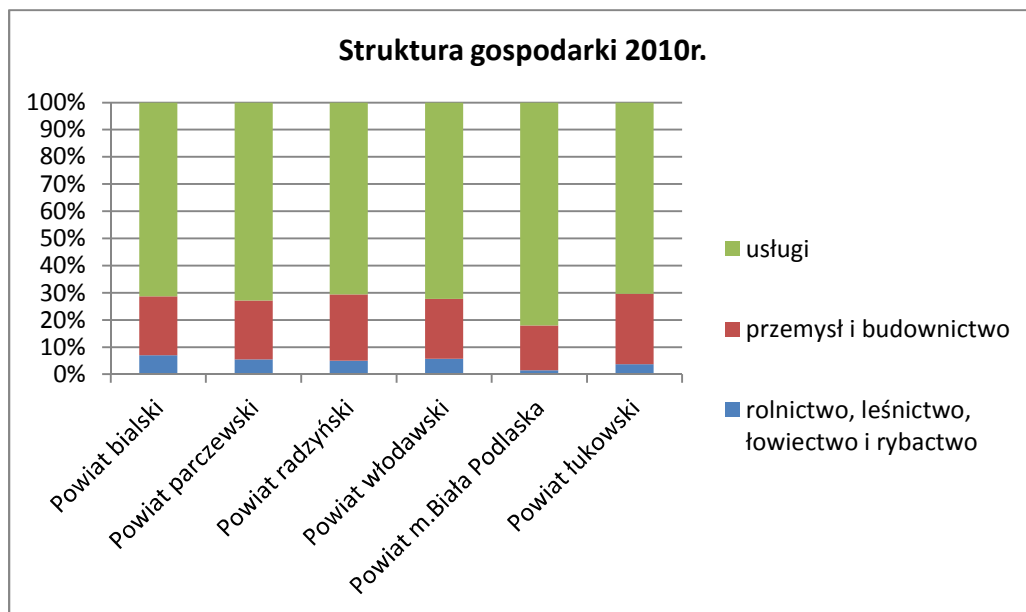
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Widać, że powiat miejski Biała Podlaska wyraźnie wyróżnia się pod tym względem. Słabo natomiast wypada powiat białski i powiat łukowski, które w poprzednim zestawieniu zajmowały 2 i 3 miejsce. W proporcji do liczby mieszkańców wszystkie powiaty (oprócz miejskiego BP) posiadają mniej więcej równą liczbę firm.

W następnej kolejności przyjrzymy się strukturze gospodarki w podregionie.

Wykres 10 Struktura gospodarki w podregionie białkopodlaskim w latach 2009-2010

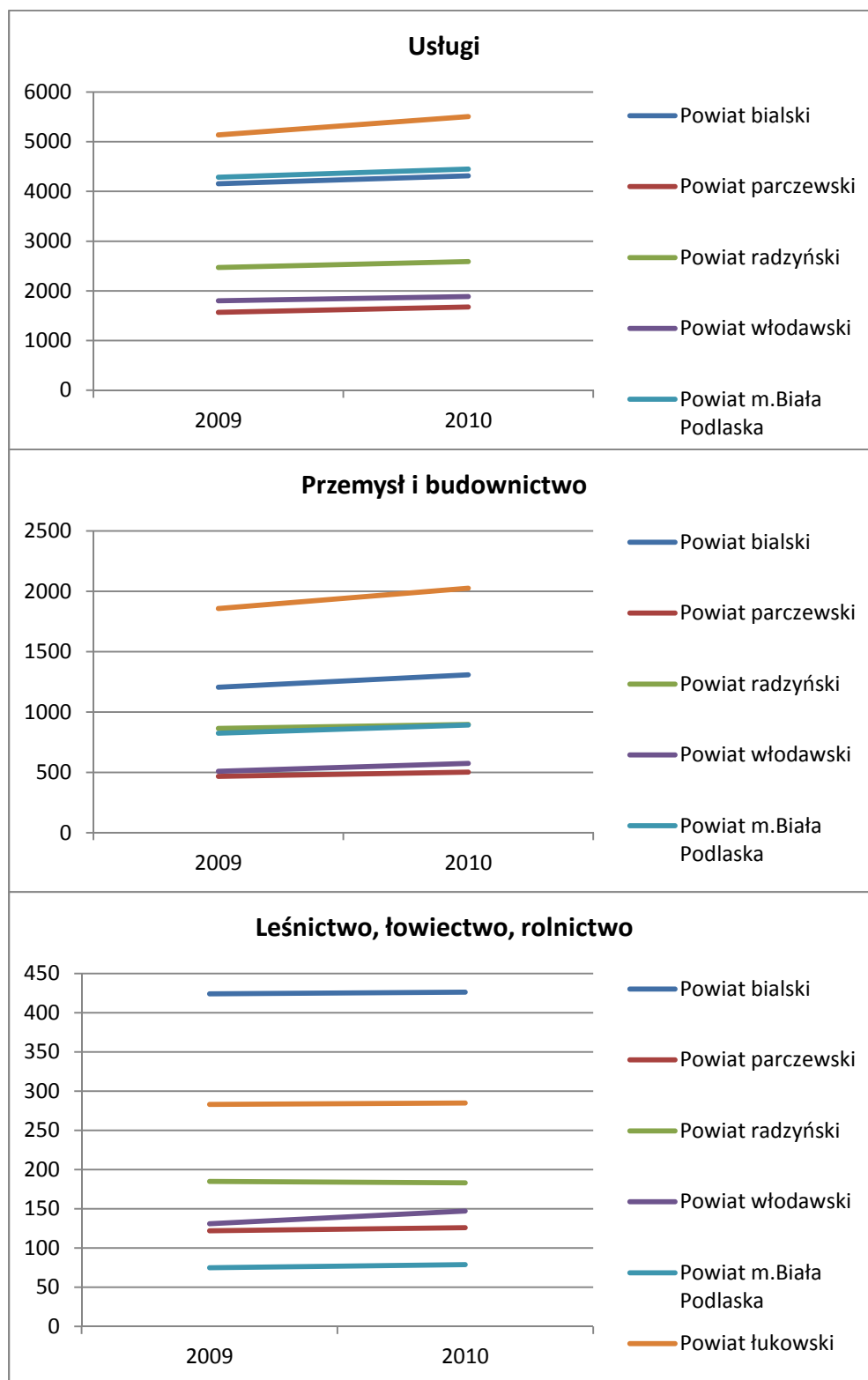




Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Widać wyraźnie, że dominującym sektorem gospodarki we wszystkich powiatach są usługi. Na drugim miejscu znajdują się przemysł i budownictwo, a na ostatnim rolnictwo. Powiaty różnią się natomiast pod względem proporcji między tymi działami gospodarki. Sektor usług najbardziej dominuje w powiecie miejskim BP. W pozostałych powiatach sektor usług stanowi 70% wszystkich podmiotów gospodarczych. Dodatkowo przyjrzymy się dynamice wzrostu liczby podmiotów gospodarczych w poszczególnych sektorach. W sektorze usług najwięcej podmiotów znajduje się w powiecie łukowskim i tu również najszybciej rośnie ich liczba. Podobnie w przemyśle i budownictwie. Najwięcej podmiotów z sektora rolniczego znajduje się w powiecie bialskim. Dynamika wzrostu liczby przedsiębiorstw jest najszybsza w sektorze usług, w pozostałych sektorach liczba podmiotów rośnie nieznacznie.

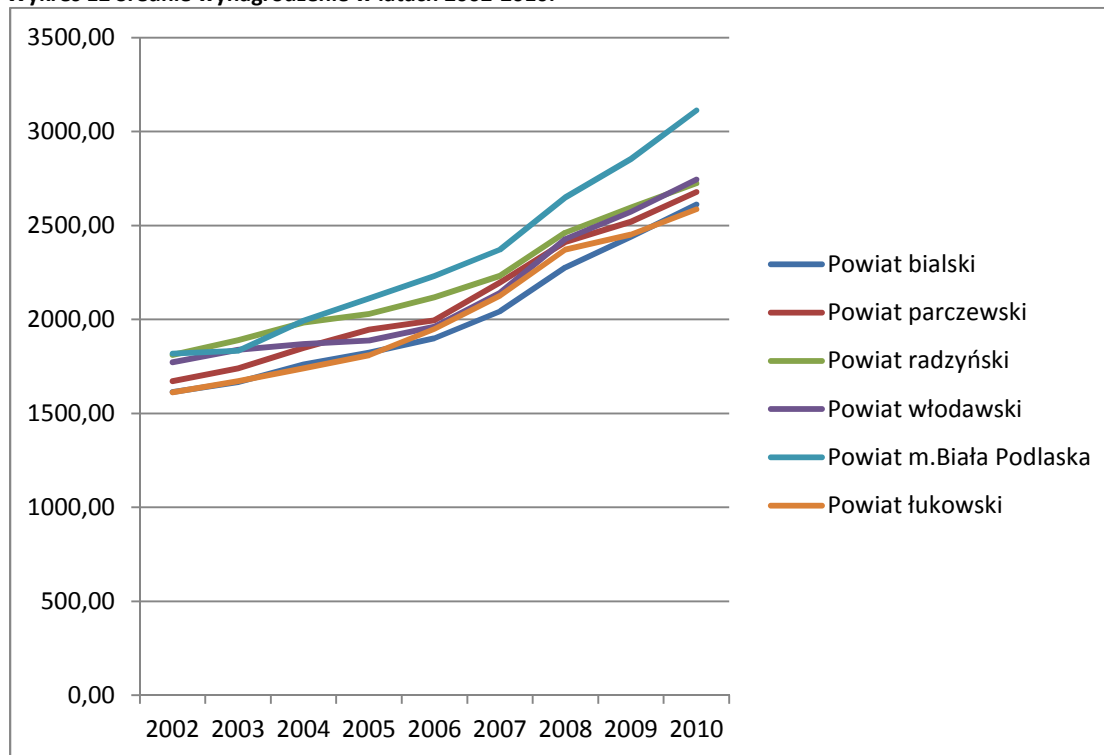
Wykres 11 Dynamika zmian w strukturze gospodarki



Ostatnim analizowanym obszarem gospodarczym jest średnie wynagrodzenie. Poniższy wykres prezentuje dynamikę średniego wynagrodzenia w poszczególnych

powiatach. Najwyższe średnie zarobki występują w powiecie miejskim Biała Podlaska. W tym powiecie również rosną one najszybciej (odchodząca linia niebieska, szczególnie w ostatnich dwóch latach). W pozostałych powiatach poziom wynagrodzeń jest mniej więcej wyrównany.

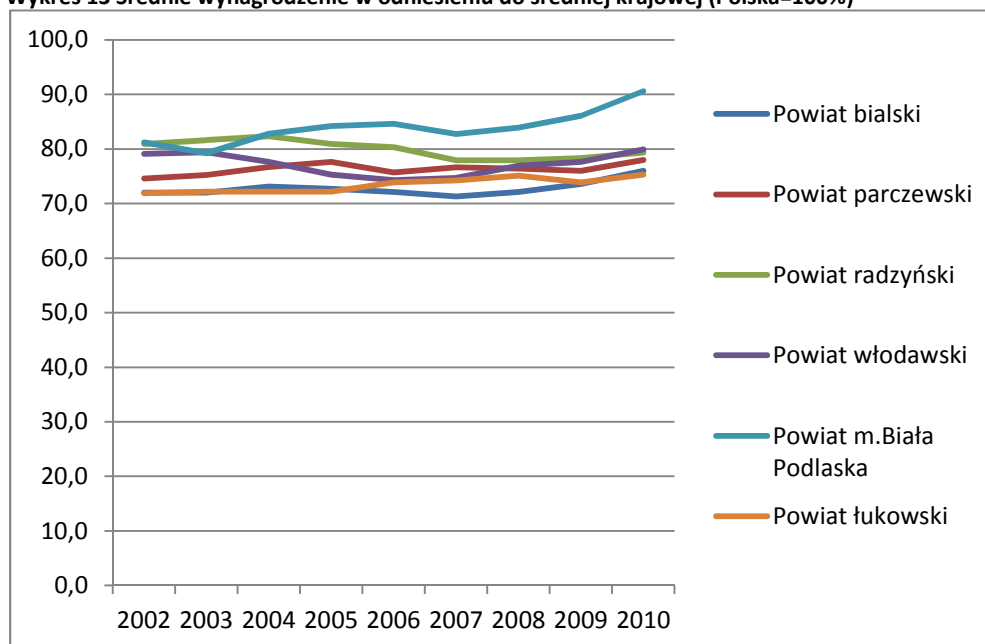
Wykres 12 Średnie wynagrodzenie w latach 2002-2010.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Faktyczny wzrost wynagrodzeń lepiej odzwierciedla odniesienie do średniej krajowej.

Wykres 13 Średnie wynagrodzenie w odniesieniu do średniej krajowej (Polska=100%)



Źródło: Opracowanie własne.

Zwracają uwagę następujące fakty:

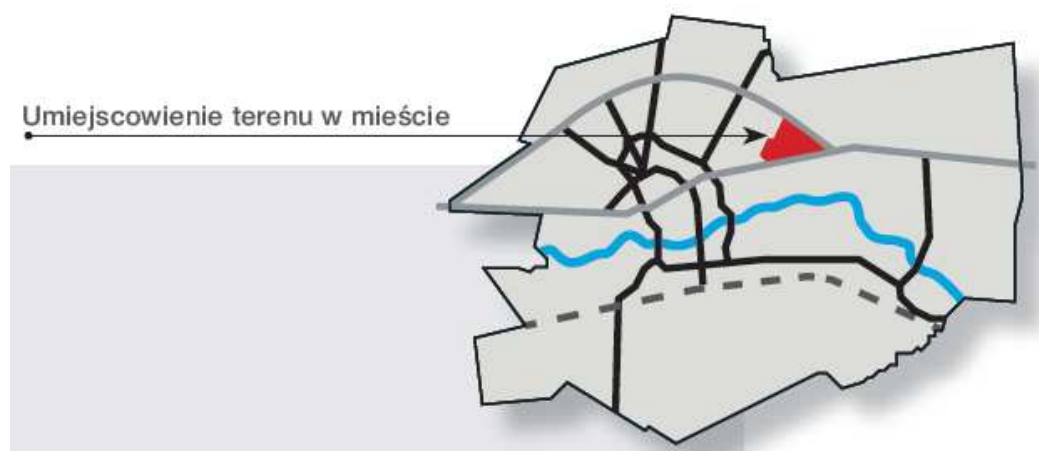
- wynagrodzenie w podregionie jest średnio niższe niż w kraju,
- średnie wynagrodzenie w powiecie bialskim jest istotnie niższe, niż w mieście Biała Podlaska; różnica obecnie wynosi prawie 15%,
- następuje poprawa relacji średnich wynagrodzeń; przy czym miasto Biała Podlaska nadrabia różnice znacznie szybciej niż pozostałe powiaty,
- średnio wynagrodzenia w mieście rosną prawie o 1%, a powiecie bialskim niespełna 0,3% rocznie; powoduje to dodatkowo rozwarstwianie się zarobków między miastem a powiatem bialskim.

Na terenie miasta Biała Podlaska znajdują się dwie strefy rozwoju gospodarczego, przy czym pierwsza z nich zlokalizowana jest na terenie byłego lotniska wojskowego. Na terenie miasta znajduje się również Bialska Strefa Aktywności Gospodarczej, wydzielona przemysłowo-handlowa dzielnica miasta. Posiada doskonały dostęp komunikacyjny – bezpośrednie połączenie z drogą krajową E-30 (obwodnica miasta) i ul. Brzeską, jedną z głównych ulic miasta. Tereny strefy przeznaczone są w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego na działalność komercyjną, składowanie i magazynowanie oraz działalność produkcyjna o wysokiej intensywności zagospodarowania. Biała Podlaska stanowi również zaplecze dla funkcjonującej w pobliżu infrastruktury przejść granicznych w tym przede wszystkim Wolnego Obszaru Celnego, kolejowego terminalu przeładunkowego w Małaszewiczach i terminalu drogowego dla TIR-ów w Koroszczynie. Nieodzownym elementem kształtującym klimat inwestycyjny miasta są działające instytucje i organizacje o charakterze biznesowo – gospodarczym. Oprócz tak ważnych instytucji w zakresie rozwoju wymiany handlowej ze wschodem jak Urząd Celny czy też Konsulat Republiki Białorusi, istotny wpływ na kształtowanie atrakcyjności inwestycyjnej miasta mają takie instytucje jak: Bialskopodlaska Izba Gospodarcza, Lubelska Fundacja Rozwoju, Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny, Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców. Działalność tych instytucji przyczynia się do rozwoju przedsiębiorczości i ogólnej poprawy konkurencyjności lokalnej gospodarki.

Kolejnym ważnym elementem oferty gospodarczej Miasta Biała Podlaska są znajdujące się na jego obszarze tereny inwestycyjne. Miasto posiada rezerwy takich terenów, a do najważniejszych z nich należy zaliczyć tereny:

1. *Bialska Strefa Aktywności Gospodarczej przy ul. Północnej* (73 ha) – wydzielona przemysłowo-handlowa dzielnica miasta. Posiada doskonały dostęp komunikacyjny – bezpośrednie połączenie z drogą krajową E-30 (obwodnica miasta) i ul. Brzeską – jedną z głównych ulic miasta. Tereny strefy przeznaczone są w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego na działalność komercyjną, składowanie i magazynowanie oraz działalność produkcyjną o wysokiej intensywności zagospodarowania. Na terenie strefy zlokalizowana jest m. in. Izba Celna, Urząd Celny oraz liczne firmy. Jest to teren częściowo zabudowany przez firmy działające w strefie, znajdują się tam m.in. obiekty magazynowe. Strefa jest wyposażona w sieć elektryczną, sieć telefoniczną, wodociąg i kanalizację.

Mapa 1. Bialska Strefa Aktywności Gospodarczej przy ul. Północnej

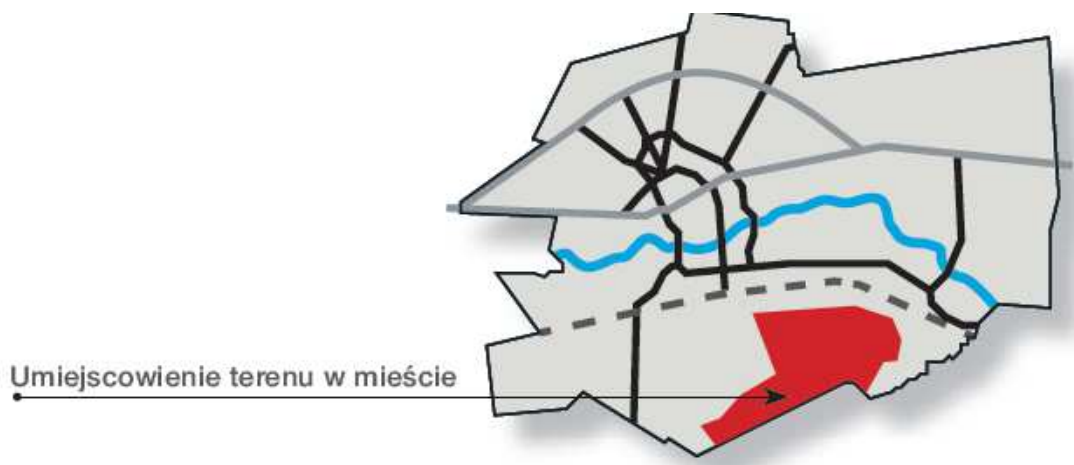


Źródło: Folder Miasto Biała Podlaska – pozytywny klimat inwestycyjny

2. *Strefa Aktywności Gospodarczej „Lotnisko”* (74 ha) – zlokalizowana na terenie powojkowym, obejmującym 605 ha. Do terenu doprowadzona jest infrastruktura wodno-kanalizacyjna, energetyczna, telefoniczna oraz deszczowa. Obszar posiada również dobrze rozwiniętą sieć dróg wewnętrznych oraz dostęp do linii kolejowej za pośrednictwem bocznicy kolejowej. Teren jest częściowo zabudowany (obiekty związane z pełnieniem funkcji lotniska oraz obiekty magazynowe). Docelowo w strefie ma być

lokalizowana działalność usługowa, produkcyjna oraz możliwość składowania i magazynowania. Na części terenu zachowana zostanie funkcja lotniskowa. Teren zajął pierwsze miejsce w konkursie „Grunt na medal 2008” organizowanym przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

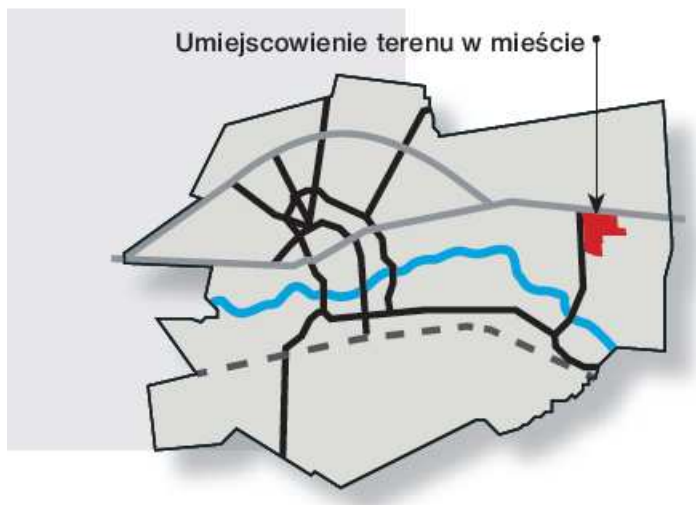
Mapa 2. Strefa Aktywności Gospodarczej „Lotnisko”



Źródło: Folder Miasto Biała Podlaska – pozytywny klimat inwestycyjny

3. *Strefa „Solidarności”* (74 ha) – zespół gruntów będących własnością osób prywatnych, zlokalizowany na terenie Białej Podlaskiej przy alei Solidarności. Plan zagospodarowania przestrzennego przewiduje zagospodarowanie tej przestrzeni na działalność komercyjną, składowanie i magazynowanie oraz działalność produkcyjną o wysokiej intensywności zagospodarowania. Obsługę komunikacyjną nieruchomości zapewnia aleja Solidarności oraz droga krajowa E 30 (obwodnica miasta). Jest to teren częściowo zabudowany, znajdują się na nim składy i magazyny. Do terenu doprowadzona jest infrastruktura energetyczna i telefoniczna. Przewiduje się pełne uzbrojenie strefy w infrastrukturę techniczną (wodociąg i kanalizacja, sieć gazowa) oraz budowę dróg.

Mapa 3. Strefa „Solidarności”



Źródło: Folder Miasto Biała Podlaska – pozytywny klimat inwestycyjny

Powiat bialski, jeden z trzech największych powiatów w Polsce, położony jest w środkowo-wschodniej części kraju, w województwie lubelskim. Szczególnym atutem powiatu jest przygraniczne położenie przy ważnych transkontynentalnych szlakach komunikacyjnych: drodze E-30 i linii kolejowej E-20 tworzących główny korytarz komunikacyjny Europy.

Ruch graniczny obsługują trzy przejścia drogowe w Kukurykach, Terespolu i Sławatyczach oraz przejście kolejowe w Terespolu. Na terenie powiatu znajduje się nowoczesny Terminal Samochodowy w Koroszczynie oraz największy w Polsce zespół lądowych urządzeń przeładunkowych w Małaszewiczach. Ze względu na swoje położenie, przebiegające międzynarodowe szlaki komunikacyjne, posiadaną infrastrukturę transportowo-komunikacyjną, przebieg planowanej autostrady A-2 powiat bialski posiada duże predyspozycje do dalszego rozwoju.

2.5. Rynek pracy

Zdecydowanie największą grupą zawodową wśród pracujących mieszkańców podregionu bialskopodlaskiego są rolnicy (42%). Relatywnie licznie reprezentowani są osoby zatrudnione w sektorze usług (21%). Nieco mniej osób pracuje w przemyśle i budownictwie (16%). Blisko co piąty pracujący (18%) to pracownik jednej z branż handel; naprawa pojazdów

samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja. Najmniejszą grupą zawodową stanowią specjaliści finansowi i ubezpieczeniowi oraz eksperci rynku nieruchomości (jedynie 2%).

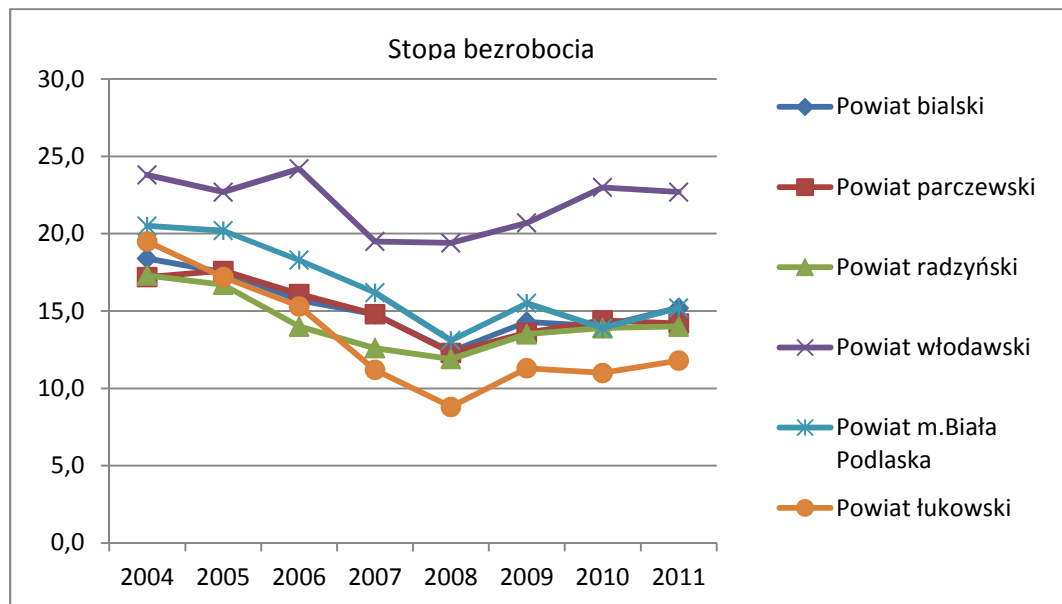
Sama stopa bezrobocia jest wyższa niż krajowa i oscyluje wokół 15%.

Tabela 4 Stopa bezrobocia w latach 2004 – 2010 w powiatach.

Stopa bezrobocia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Powiat bialski	18,4	17,5	15,7	14,8	12,4	14,3	14,0
Powiat parczewski	17,2	17,6	16,1	14,8	12,3	13,6	14,4
Powiat radzyński	17,3	16,7	14,0	12,6	11,9	13,5	13,9
Powiat włodawski	23,8	22,7	24,2	19,5	19,4	20,7	23,0
Powiat m.Biała Podlaska	20,5	20,2	18,3	16,2	13,1	15,5	13,9
Powiat łukowski	19,5	17,2	15,3	11,2	8,8	11,3	11,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 14 Stopa bezrobocia w latach 2004 – 2011 w powiatach.



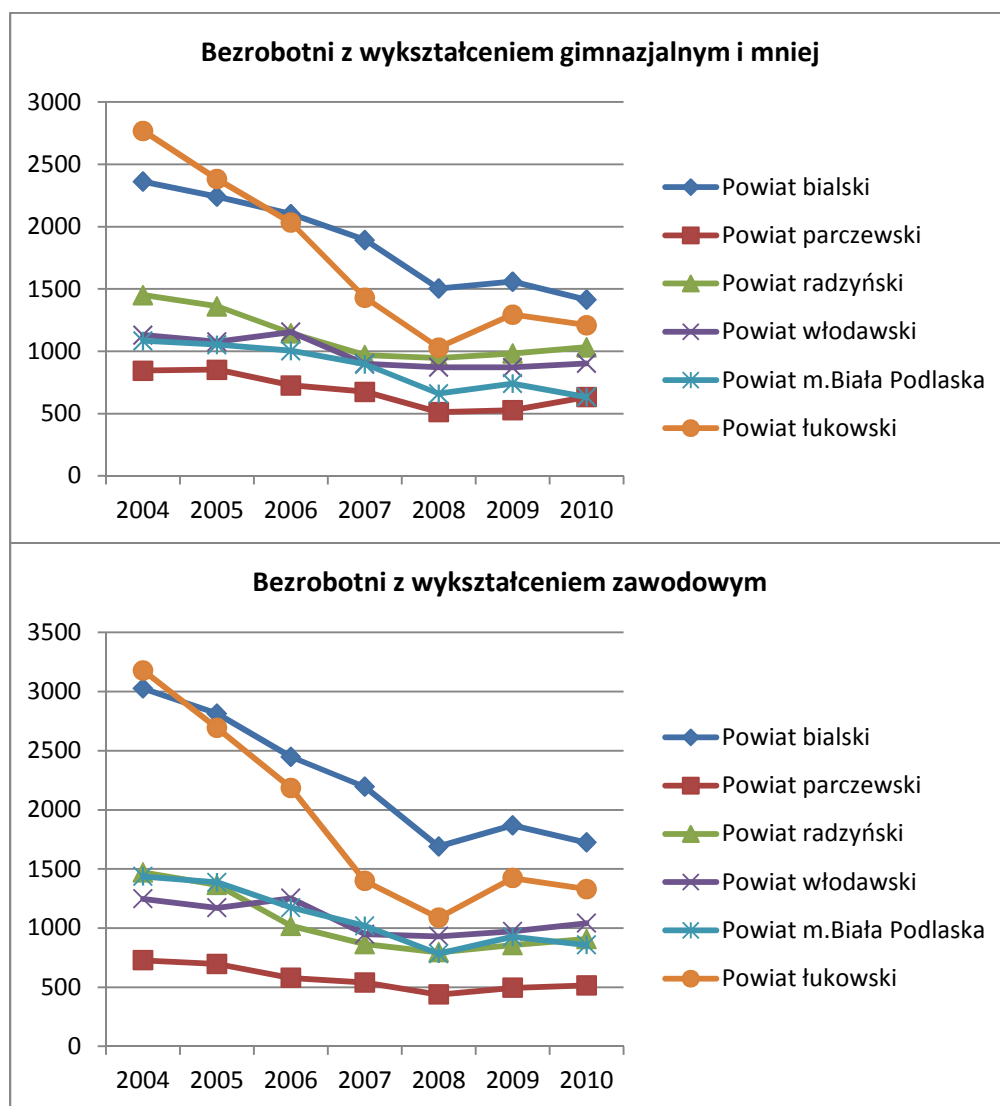
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

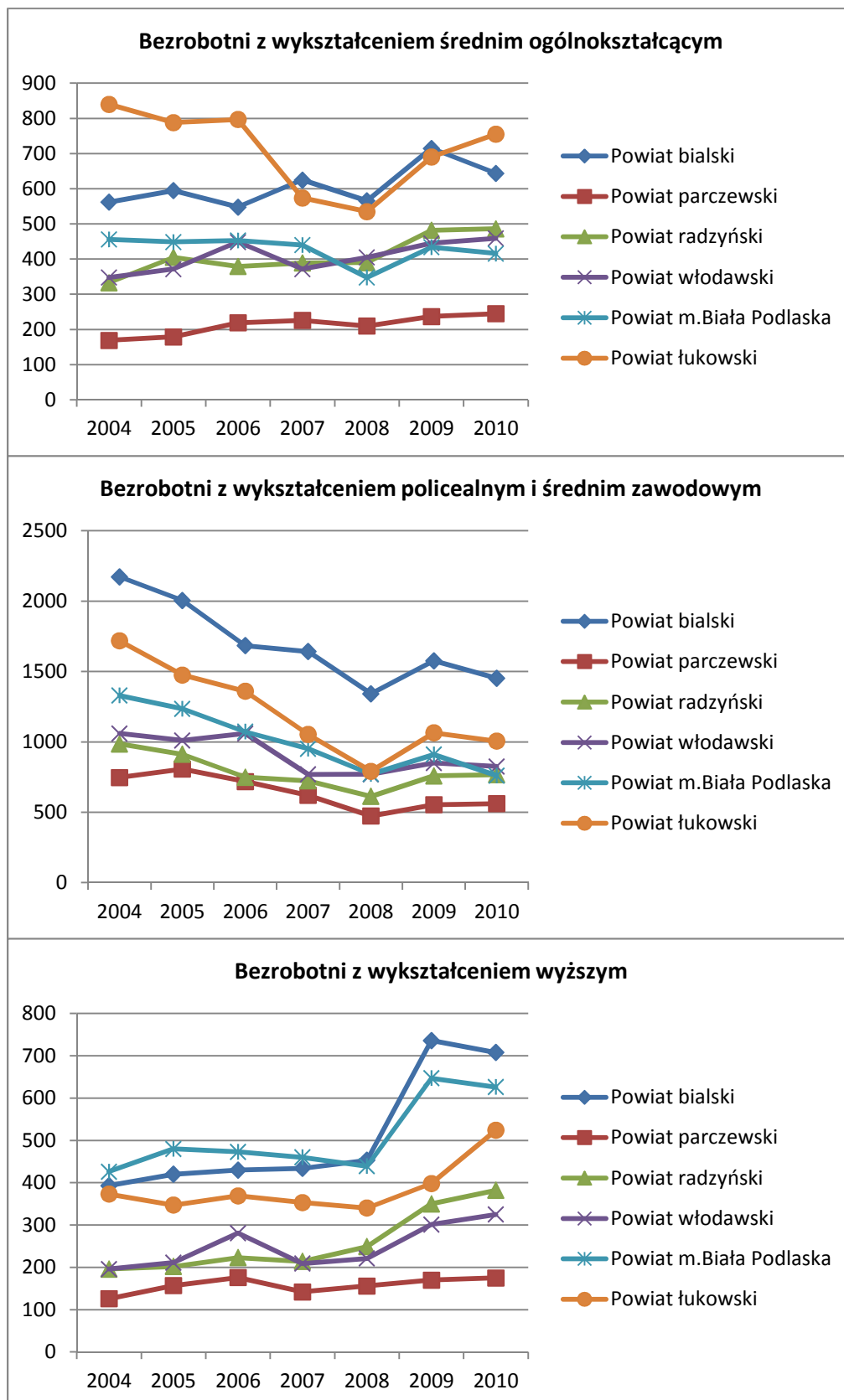
Należy pamiętać, że tzw. bezrobocie „naturalne” wynosi nie mniej niż 5%. Niektórzy autorzy twierdzą, że zbliża się ono do granicy 10%. Najwyższy poziom bezrobocia występuje w powiecie włodawskim. Niepokojący jest fakt, że stopa bezrobocia utrzymuje się od lat na

podobnym, wysokim poziomie. W pozostałych powiatach stopa bezrobocia nieznacznie spada w ostatnich 6 latach, choć prognoza na rok 2011 nie wygląda optymistycznie.

Analiza struktury bezrobocia według wykształcenia pozwoli ocenić głównych grup osób pozostających bez pracy.

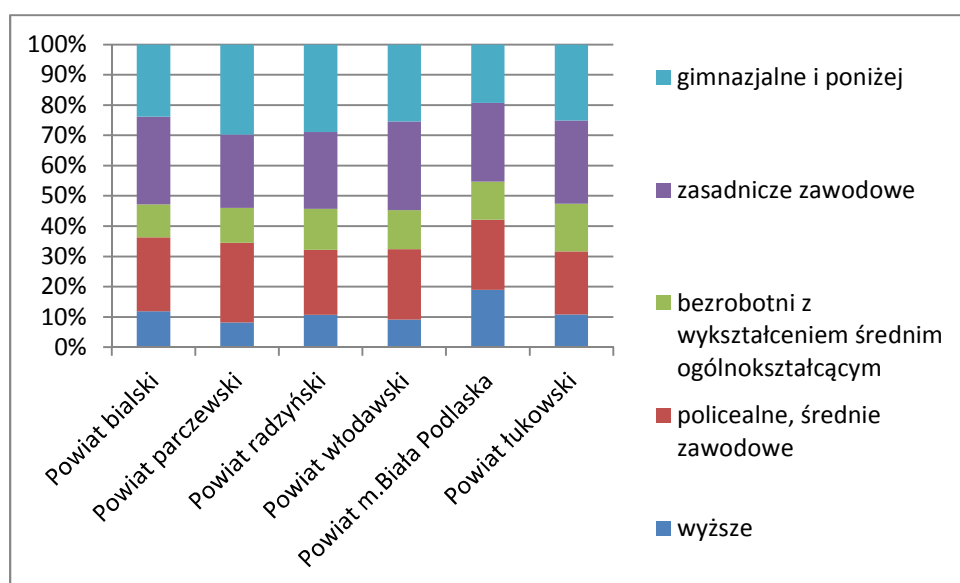
Wykres 15 Liczba bezrobotnych wg wykształcenia w latach 2004-2010





Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 16 Struktura bezrobocia w 2010r.



Źródło: Opracowanie własne.

Oba rodzaje wykresów pokazują złą tendencję. Rośnie liczba bezrobotnych z wykształceniem wyższym i to dość gwałtownie. Lekko wzrasta też liczba bezrobotnych z wykształceniem średnim ogólnokształcącym. W pozostałych grupach natomiast dość wyraźnie spada. Co więcej liczba bezrobotnych z wykształceniem wyższym lub średnim (w sumie), oscyluje wokół 50%, a w powiecie miejskim przekroczyła 50%. Wskazuje to na wzrost zapotrzebowania na pracę najniżej wykwalifikowaną.

W analizowanych powiatach od kilku lat zmniejszała się liczba osób zarejestrowanych jako bezrobotne. Wpływ na taką sytuację miała polepszająca się sytuacja na krajowym rynku pracy oraz umożliwienie podejmowania pracy obywatelom polskim w krajach Unii Europejskiej bez zezwolenia. Problemem społecznym był wysoki odsetek osób zarejestrowanych, które nie posiadały jakichkolwiek kompetencji zawodowych (zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności zarejestrowane jako „bez zawodu”) oraz osób długotrwale bezrobotnych.

Powiatowy Urząd Pracy w Białej Podlaskiej realizuje szereg zadań zarówno ustawowych, jak i realizowanych w ramach funduszy zewnętrznych (również w ramach POKL), które pomagają osobom bezrobotnym w znalezieniu zatrudnienia, pracodawcom w znalezieniu odpowiednich pracowników oraz sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości (dotacje, refundacje).

Mieszkańcy regionu są społeczeństwem tradycyjnym, przywiązanym do miejsca zamieszkania i zatrudnienia. Charakteryzuje ich niska skłonność do migracji, w tym zarobkowej, zwłaszcza jeśli przekracza ona granice powiatu. Cechy te, wyróżniające powiat bialski na tle województwa, mogą być pochodną niskiego poziomu urbanizacji – osobom zatrudnionym w sektorze rolniczym, które stanowią większość wśród mieszkańców, trudniej jest zapewne rozważać kwestię zmiany miejsca pracy czy wręcz migracji zarobkowej. W powiecie mamy jednak do czynienia z pewną niejednorodnością opinii i postaw – mieszkańcy miast, zwłaszcza młodszy i lepiej wykształceni, stanowią grupę wyróżniającą się zdecydowanie większą mobilnością i gotowością do podejmowania wyzwań w poszukiwaniu lepszych warunków zatrudnienia poza swoim miejscem zamieszkania.

Sytuacja społeczna powiatu jest odzwierciedleniem sytuacji całego województwa lubelskiego, która jest typowa dla tzw. ściany wschodniej, „przejawiająca się w niedoinwestowaniu infrastrukturalnym, nieefektywnej strukturze gospodarki decydującej o jej niskiej konkurencyjności, niskich dochodach mieszkańców, depopulacji i niskiej jakości zasobów ludzkich. Brak warunków dla wyzwalania inicjatyw i przedsiębiorczości sił lokalnych i regionalnych powoduje powstawanie zagrożeń w postaci gospodarczej i społecznej marginalizacji regionu, który jest w małym stopniu podatny na restrukturyzację.

Powyższa charakterystyka społeczno-demograficzna ludności zamieszkującej powiat bialski wskazuje na wiele niekorzystnych cech. Jedną z najważniejszych jest ujemny przyrost naturalny i ujemne saldo migracji, co w przełożeniu na prognozy demograficzne będzie objawiało się spadkiem liczby ludności i przyśpieszonym procesem starzenia demograficznego. Kolejne obciążenia, takie jak długotrwałe bezrobocie i ubóstwo ukazują społeczność wymagającą zaspokojenia wielu potrzeb, co zarówno dla samorządu, jak i instytucji i organizacji pomocowych jest znaczącym i podstawowym zadaniem do realizacji w najbliższej przyszłości.

3. Wyniki badań empirycznych

Dla potrzeb projektu przeprowadzono badanie ankietowe o następujących parametrach:

- dobór próby badawczej; dobór nielosowy, celowy. Respondentami byli przedsiębiorcy z powiatów wchodzących w skład podregionu bialskopodlaskiego;
- liczba wypełnionych ankiet N = 45; przy czym w niektórych pytaniach „N” ważnych odpowiedzi może być niższe;
- ankietę składała się z dziesięciu pytań w części zasadniczej i sześciu pytań metryczkowych;
- kwestionariusz ankiety był dystrybuowany pocztą elektroniczną;
- instrument badawczy stanowi załącznik do opracowania (Załącznik nr 1).

Poniżej znajduje się omówienie wyników badania.

1. Jakie zadania powinna według Pani/Pana realizować instytucja otoczenia biznesu.

Lp.	Typ zadania	liczba wskazań w %*
1	prowadzić działalność szkoleniową,	90
2	być przewodnikiem dla biznesu po funduszach pomocowych,	75
3	prowadzić serwis informacyjny dla przedsiębiorców,	70
4	prowadzić działalność doradczą w zakresie prawnym, finansowo-księgowym, podatkowym itp.	70
5	zajmować się zrzeszaniem lokalnych przedsiębiorców,	50
6	zajmować się kojarzeniem partnerów biznesowych,	45
7	prowadzić obsługę administracyjno - biurową dla małych firm,	35
8	prowadzić fundusz pożyczkowy,	35
9	zajmować się hostingiem domen internetowych i poczty	20

	elektronicznej, świadczyć komercyjne usługi w tym zakresie,	
10	prowadzić fundusz poręczeniowy,	15
11	prowadzić działalność lub pośrednictwo w zakresie sprzedaży ubezpieczeń, produktów bankowych itp.,	10
12	inne. Proszę wskazać jakie	0

(*) respondent mógł wybrać dowolną liczbę odpowiedzi

Widać wyraźnie, że przedsiębiorcy oczekują od IOB (Instytucja Otoczenia Biznesu):

- edukacji,

- informacji,

- w mniejszym stopniu innych aktywności; ciekawe jest, że kafeteria okazała się wyczerpująca, tzn. przedsiębiorcy nie wskazali żadnej innej funkcji.

2. Jakie instytucje otoczenia biznesu na swoim terenie działania może Pani/Pan wymienić z nazwy. Proszę podać maksymalnie trzy.

Nazwa instytucji	wskazanie 1	wskazanie 2	wskazanie 3	Ważona suma wskazań
1) Białkopodlaska Izba Gospodarcza	6	0	1	9,9
2) Białkopodlaskie Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego	3	3	0	8,1
3) Cech Rzemiosł Różnych	0	0	1	0,9

4) Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców	1	0	1	2,4
5) Stowarzyszenie Kobiet	0	1	0	1,2
6) Lubelska Fundacja Rozwoju Regionalnego	0	0	3	2,7
7) ZPFEO – Związek Pracodawców Forum Energetyki Odnawialnej	0	1	0	1,2
8) Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny	2	4	1	8,7
9) PUP	0	1	0	1,2
10) Fundacja Rozwoju Gospodarczego OIC POLAND	0	1	0	1,2
11) Białkopodlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego	1	0	0	1,5
12) Fundacja Aktywności Obywatelskiej	0	0	1	0,9
13) brak wskazań	7	9	12	32,1

W tym pytaniu respondenci mieli samodzielnie wskazać (bez kafeterii) znane im instytucje otoczenia biznesu. W sumie pojawiło się 12 instytucji oraz „brak odpowiedzi).

Ważne odpowiedzi zostały porangowane według następującego klucza:

- wskazanie na 1 miejscu – 1,5
- wskazanie na 2 miejscu – 1,2
- wskazanie na 3 miejscu – 0,9

Taki zabieg ma na celu podkreślenie „spontanicznych wskazań”, świadczących o znajomości danej instytucji.

Zwraca uwagę kilka faktów:

- bardzo duża częstość „braku odpowiedzi”; ponad trzykrotnie wyższa, niż kolejne wskazanie według częstości (= 32,1),

- najczęściej wskazywano:

- 1) Białkopodlaska Izba Gospodarcza – 9,9
- 2) Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny – 8,7
- 3) Białkopodlaskie Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego – 8,1
- 4) Pozostałe wskazania nie przekroczyły wartości = 3.

Wnioski z tego pytania są dość jednoznaczne. IOB są mało znane w podregionie, a najczęściej wskazywane mogą stanowić benchmark dla BFR. W celu lepszego dopasowania BFR do wymogów konkurencji należy zidentyfikować kluczowe czynniki sukcesu wymienionych trzech instytucji oraz stworzyć własną unikalną pozycję względem nich. Można to zrobić poprzez innowację na poziomie oferty lub poprzez lepsze wykonywanie usług, które świadczy konkurencja.

- 1) Czy korzystał (a) Pani/Pan z usług IOB?

60% respondentów wskazało odpowiedź „TAK”. Pozostałe 40% - „NIE”.

- 2) Z jakiego rodzaju usług Pani/Pan korzystał (a):

- a. uzyskanie dotacji, wsparcie finansowe – 1/3 (20% ogółu respondentów)
- b. informacyjno-doradcze – 2/3 (40% ogółu respondentów)

- 3) Jak Pan/Pani ocenia jakość świadczonych usług – średnia = 4,6 przy max = 5, a więc bardzo wysoka.

4) Jakich usług szczególnie brakuje Pani/Pana zdaniem na rynku lokalnym.

L.p	Typ usługi	liczba wskazań (%)
1	systematycznej informacji na temat funduszy unijnych,	80
2	usług szkoleniowych dostosowanych do indywidualnych potrzeb,	75
3	usług doradztwa w zakresie prawnym, finansowo-księgowym, podatkowym itp.,	55
4	firm piszących wnioski o fundusze unijne oraz nadzorujących realizację projektów unijnych,	50
5	usług w zakresie zrzeszania lokalnych przedsiębiorców i reprezentowania ich w kontaktach z lokalną administracją, urzędami skarbowymi itp.,	50
6	firm prowadzących internetowe serwisy informacyjne dla przedsiębiorców,	35
7	usług projektowania i administrowania stronami internetowymi	35
8	firm świadczących zewnętrzną obsługę administracyjno- biurową dla małych firm,	30
9	firm udostępniających pomieszczenia biurowe i adresy dla nowo powstających firm,	30
10	usług kojarzenia partnerów biznesowych, w tym zagranicznych,	30
11	funduszy pożyczkowych,	25
12	funduszy poręczeniowych,	25
13	usług hostingowych domen internetowych i poczty elektronicznej,	25
14	usług pośrednictwa w zakresie ubezpieczeń,	20
15	usług pośrednictwa w zakresie produktów bankowych,	10
16	inne. Proszę wskazać jakie	5

Odpowiedzi na to pytanie są symptomatyczne:

- po pierwsze, potwierdzają w pełni wyniki pytania pierwszego, co dobrze świadczy o respondentach. Istnieje wysoka zgodność odpowiedzi,
- po drugie, potwierdza się fakt, że przedsiębiorcy oczekują informacji i edukacji – szczególnie w zakresie funduszy unijnych. W mniejszym stopniu oczekują usług typu zrzeszanie przedsiębiorców.
- po trzecie, należy zauważyć że w zakresie edukacyjnym zdefiniowano usługi „tailor made”, dostosowane do indywidualnych potrzeb. Jest to o tyle istotne, że daje przewagę organizacjom lokalnym (dobrze pojęta „naszość”) w stosunku do dużych ogólnopolskich firm. Tak działa wiele lokalnych IOB, np. w Puławach, w Tomaszowie Lubelskim.

5) Za które z wymienionych wyżej usług byłby (byłaby) Pan/Pani skłonny (a) zapłacić? Proszę przypisać rangi według ważności dla maksymalnie pięciu odpowiedzi (rangi malejące od 5 do 1).

N ważnych = 40.

RG\Nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
5	4	1	4	0	0	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0
4	0	4	2	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	3
3	1	4	7	0	1	2	3	2	0	0	2	0	2	1	1
2	0	1	1	1	0	0	1	0	3	0	0	1	2	1	1
1	1	2	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	3	0	0
0	34	28	24	39	38	35	35	36	35	34	38	39	33	38	35
SUMA	24	37	53	2	4	16	16	12	12	26	6	2	13	5	17

Opracowanie własne

Powyższa tabela wskazuje ile razy nadano rangi określonej wysokości. Zwraca uwagę niska liczba podanych wskazań przez respondentów.

Wśród podanych odpowiedzi mamy następującą dyspersję:

Kwartył 1	5,5
Kwartył 2	13
Kwartył 3	20,5

Opracowanie własne

Widać wyraźnie, że:

- dominuje wskazanie „usługi szkoleniowe dostosowane do indywidualnych potrzeb” znajdują się zdecydowanie na czele stawki (suma wskazań SW = 53)
- następnie w dużej odległości znajdują się „usługi sporządzania wniosków o fundusze unijne oraz nadzór realizacji projektów unijnych” (SW = 37)

- zdecydowanie niżej, choć powyżej Q3, plasują się: usługi doradztwa w zakresie prawnym, finansowo-księgowym (SW=26), podatkowym itp. i systematyczne informowanie na temat funduszy unijnych (SW=24).

„Nihil novi sub sole” - dokładnie takie wnioski można było wysnuć z poprzednio omawianych pytań. Ciekawostką jest fakt, że respondenci są skłonni płacić za rzetelną informację nt. funduszy unijnych.

6) Gdzie firma poszukuje informacji gospodarczych o regionie (wskaźników gospodarczych, informacji prawnych).

W pytaniu była quasi - zamknięta kafeteria:

- Internet,
 - władze samorządowe,
 - instytucje publiczne,
 - inni przedsiębiorcy,
 - inne (pojawilo się jedno wskazanie na prasę lokalną).
- Odpowiedzi prezentują się następująco (N ważnych = 39).

Wskazania prezentowały się następująco:

- Internet - 19,
- władze samorządowe - 10,
- instytucje publiczne - 8,
- inni przedsiębiorcy – 1.

Dominuje Internet jako źródło informacji. Ewentualne spożytkowanie tej informacji może odbyć się przez odpowiednie linkowanie do oficjalnych stron. BFR nie może tu raczej być konkurencją, ale może zamieszczać ogólnodostępne informacje, co z kolei powinno przekładać się na liczbę wejść na stronę.

7) W jakiej formie powinny być dostarczane informacje o bieżącej sytuacji gospodarczej w regionie? (N ważnych = 32)

Podobnie jak w poprzednim pytaniu wystąpiła kafeteria:

- bieżąco aktualizowany portal internetowy - 19
- foldery wysyłane raz do roku – 3
- informacja za pomocą newslettera raz w miesiącu na maila - 9
- inne (pojawilo się jedno wskazanie na prasę lokalną) - 1

Zdecydowanie padł wybór na stronę internetową. Trochę zwolenników ma też newsletter, ale jak widać może on stanowić jedynie uzupełnienie strony.

8) Jaki rodzaj informacji jest najbardziej pożądanym dla Państwa firmy (można było wskazać maksymalnie dwie odpowiedzi).

informacja o strefach gospodarczych, lokalizacji inwestycji	7
informacja o możliwości dofinansowania	15
informacja o konferencjach, spotkaniach przedsiębiorców	8
informacja o działaniach samorządów na rzecz rozwoju MSP	6
informacja o podstawowych wskaźnikach gospodarczych regionu	6
informacja o długoterminowych planach inwestycyjnych władz	9
inne, Proszę wskazać jakie 1 Informacja o podatkach lokalnych i opłatach, Informacja o ulgach podatkowych	1

Zdecydowanie najczęściej wybierano odpowiedź o informowaniu o możliwościach dofinansowania, ale respondenci też chcieliby się dowiadywać o planach inwestycyjnych władz lokalnych. To potwierdza ogólnie znaną prawdę, że mimo dostępności tych informacji w Internecie jest ona podana w mało przystępny sposób, trudnym językiem itd. Stąd prosty wniosek – jest luka na rynku w tym zakresie. Przedsiębiorcy oczekują czegoś na miarę „Reader’s Digest” na powyższe tematy. Może trudno będzie skomercjalizować ten pomysł, ale wydaje się, że respondenci będą skłonni wносить niewielkie opłaty za dobrze podany „content”.

Syntetyczne informacje o respondentach.

- 1) W badaniu wzięło udział 70% mężczyzn i 30% kobiet.
- 2) W badaniu uczestniczyli respondenci według wielkości firmy (wskaźniki struktury):

0 – prowadzę własną działalność gospodarczą	60%
1-4 pracowników	10%
5-9 pracowników	20%
10-49 pracowników	10%
50-249 pracowników	10%
250 pracowników i więcej	0%

- 3) Około 80% respondentów to właściciele firm, a 20% to członkowie zarządów.
- 4) Ponad 90% respondentów ma decydujący głos jeśli idzie o zakupy i zamówienia. Niespełna 10% współdecyduje.
- 5) respondenci według sektorów:
 - a. handel – 2,5%
 - b. produkcja – 5%
 - c. usługi – około 92,5%.
- 6) Przybliżony rozkład geograficzny respondentów.

powiat miejski Biała Podlaska	50%
powiat bialski	35%
powiat włodawski	0%
powiat radzyński	0%
powiat łukowski	15%
powiat parczewski	0%

Podsumowanie:

- 1) Badanie nie miało charakteru reprezentatywnego, co wynika z wielkości i sposobu poboru próby badawczej.
- 2) Zwraca uwagę relatywnie mała świadomości roli IOB w subregionie. W ankiecie pojawiła się znaczna liczba braków odpowiedzi o rozkładzie dość przypadkowym.

4. Analiza SWOT podregionu bialskopodlaskiego

4.1. Analiza SWOT - położenie

Mocne strony:

- położenie w paśmie głównego korytarza komunikacyjnego wschód - zachód Polski i Europy: drogi krajowej Nr 2 oraz magistrali kolejowej E- 20;
- położenie w bezpośrednim sąsiedztwie (wokół) subregionalnego ośrodka wzrostu jakim jest miasto Biała Podlaska;
- unikalne, niezdegradowane walory środowiska naturalnego (Podlaski Przełom Bugu, Szwajcaria Podlaska).

Słabe strony:

- peryferyjne położenie względem stolicy regionu, determinowane znaczną odległością oraz przeciętnym czasem dotarcia;
- duża odległość do najbliższego ośrodka aglomeracyjnego (Warszawa - 160 km. do centrum powiatu);
- położenie przygraniczne, bezpośrednio przy granicy z Białorusią objawiające się peryferyjnością w układzie powiązań międzyregionalnych o charakterze krajowym.

Szanse:

- wprowadzenie tzw. „małego ruchu granicznego” z Białorusią implikującego wzmożenie transgranicznej wymiany gospodarczej i kontaktów społecznych z najbliższymi sąsiadami po drugiej stronie granicy;
- wykorzystanie położenia przygranicznego oraz znajdujących się na terenie powiatu przejść granicznych w sytuacji otwarcia na UE rynku białoruskiego, a w perspektywie również rosyjskiego;
- wykorzystanie walorów środowiskowych i dziedzictwa kulturowego jako czynników stymulujących rozwój turystyki i agroturystyki;
- poprawa spójności terytorialnej powiatu w wyniku budowy autostrady A - 2 oraz modernizacji drogi Nr S - 19.

Zagrożenia:

- utrzymująca się w dłuższej perspektywie „izolacja” państwa i gospodarki Białorusi;
- nadmierna koncentracja władz państwa i regionu na wspieraniu endogenicznych czynników wzrostu skutkująca niedostatecznym wsparciem obszarów peryferyjnych, pozostawionych samym sobie;
- brak współpracy w zakresie transgranicznej ochrony środowiska, zagrożenie środowiska ze strony Ukrainy i Białorusi (zanieczyszczenie rzeki Bug).

4.2. Analiza SWOT – zasoby ludzkie**Mocne strony:**

- wysoki udział ludności w wieku przedprodukcyjnym;
- duży potencjał ilościowy niewykorzystanej siły roboczej;
- relatywnie niskie, choć ujemne saldo migracji zewnętrznej wynikające ze struktury wiekowej mieszkańców.

Słabe strony:

- niski wskaźnik gęstości zaludnienia wynikający z dużej powierzchni powiatu;
- niekorzystna struktura wiekowa mieszkańców - najwyższy w regionie wskaźnik obciążenia demograficznego;
- silnie występujące zjawiska depopulacyjne na najbardziej oddalonych od miast obszarach wiejskich;
- niski poziom mobilności zawodowej i przestrzennej;
- wysokie dysproporcje w wewnętrznej koncentracji ludności powiatu na korzyść ludności w miastach i gminach wokół ośrodków miejskich;
- niski odsetek osób z wyższym wykształceniem (prawie dwukrotnie niższy od średniej w regionie).

Szanse:

- zatrzymanie niekorzystnych zjawisk depopulacyjnych w wyniku gospodarczej aktywizacji najbliższych ośrodków miejskich, szczególnie Białej Podlaskiej i Międzyrzecz Podlaskiego;
- złagodzenie zjawisk depopulacji w miejscowościach o korzystnych walorach środowiskowych w wyniku osiedlania się osób z dużych ośrodków aglomeracyjnych;
- umiejętne wykorzystanie funduszy UE w obszarze zwiększenia kluczowych kompetencji dające szanse na znalezienie zatrudnienia lub samozatrudnienie.

Zagrożenia:

- pogłębiający się proces emigracji lepiej wykształconych i młodszych osób do aglomeracji i ośrodków miejskich lub za granicę;
- postępujący nieodwracalnie proces pogarszania się struktury demograficznej powiatu związany ze starzeniem się społeczeństwa oraz wynikający ze specyfiki procesów migracyjnych (młodzi i lepiej wykształceni emigrują, a osiedlają się lub powracają osoby starsze);
- wystąpienie sytuacji „patowej” w zakresie potencjalnej lokalizacji nowych inwestycji warunkowanej dostępnością kapitału ludzkiego (niemożność zaspokojenia popytu na kwalifikacje ze strony potencjalnego inwestora, gdyż większość osób spełniających kryteria opuściła powiat nie mogąc znaleźć odpowiedniej pracy).

4.3. Analiza SWOT – gospodarka

Mocne strony:

- duży potencjał wolnych terenów inwestycyjnych typu *greenfield* i *brownfield*;
- dobrze rozwinięty sektor firm transportowych i budowlanych;
- doświadczenie lokalnych firm w kontaktach handlowych ze wschodem;
- dobrze rozwinięta infrastruktura kolejowa portu przeładunkowego w Małaszewiczach.

Słabe strony:

- bardzo niski poziom rozwoju gospodarczego, wyrażający się jednym z najniższych poziomów wskaźnika PKB na głowę mieszkańca w kraju;
- wysoki udział rolnictwa w gospodarce powiatu;
- brak dużych i nowoczesnych zakładów przemysłowych, wyzwalających tworzenie sieci kooperacyjnych¹;
- słabe uprzemysłowienie powiatu;
- niskie wskaźniki przedsiębiorczości w powiecie;
- oddalenie od ośrodków badawczo- rozwojowych i obszarów gospodarki nowych technologii;
- zły stan techniczny infrastruktury drogowej.

Szanse:

- przyciągnięcie nowych inwestorów;
- rozwój specjalizacji gospodarczej powiatu w sektorze usług i transportu;
- otwarcie rynków wschodnich;
- wykorzystanie środków UE na projekty stymulujące rozwój gospodarczy;
- utworzenie w Białej Podlaskiej podstrefy Specjalnej Strefy Ekonomicznej;
- aktywizacja gospodarcza terenów byłego lotniska wojskowego w Białej Podlaskiej;
- utworzenie sieci powiązań kooperacyjnych lokalnych firm lub wysoko-towarowych producentów rolnych (spółdzielnie produkcyjne).

Zagrożenia:

- dalsze pogłębianie się dystansu rozwojowego powiatu i województwa względem najdynamiczniej rozwijających się regionów w kraju;
- marginalizacja gospodarcza powiatu;
- utrzymywanie się niekorzystnej struktury gospodarki powiatu - wysokiego udziału rolnictwa w zatrudnieniu;
- utrzymywanie się tendencji „drenażu mózgów” skutkujące osłabianiem się poziomu lokalnego kapitału ludzkiego.

4.4. Analiza SWOT – rynek pracy

Mocne strony:

- znaczna liczba ofert pracy i możliwości nabycia kwalifikacji zawodowych poprzez staż, przygotowanie zawodowe i szkolenia;
- duża aktywność działających na lokalnym rynku organizacji i instytucji wspierających zatrudnienie w zakresie aktywizacji bezrobotnych;
- duże zainteresowanie, szczególnie osób młodych aktywnymi formami wsparcia samozatrudnienia.

Słabe strony:

- duży udział bezrobotnych z wykształceniem zasadniczym zawodowym i niższym w ogólnej liczbie bezrobotnych;
- duży odsetek bezrobotnych pozostających bez pracy powyżej 12 miesięcy;
- niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców;
- brak koordynacji działań instytucji rynku pracy¹;
- mała liczba ofert i miejsc pracy w relacji do liczby bezrobotnych;
- niski wskaźnik poziomu przedsiębiorczości;
- występowanie bezrobocia ukrytego na obszarach wiejskich wynikające z dużego „zatrudnienia” w niskotowarowych gospodarstwach rolnych.

Szanse:

- powstawanie nowych miejsc pracy w wyniku ożywienia gospodarki powiatu;
- efektywne wykorzystanie środków UE na projekty aktywizujące lokalny rynek pracy;
- poprawa skłonności do zdobywania nowych umiejętności, zmiany zawodu, zrozumienie konieczności permanentnego kształcenia i aktywnych postaw;
- wzrost powiązań sieciowych gospodarki powiatu z regionami o wyższym poziomie rozwoju społeczno- gospodarczego.

Zagrożenia:

- pogłębiająca się dywergencja pomiędzy dynamiką rozwoju powiatu a innych regionów.
- brak wzrostu zatrudnienia mimo korzystnej koniunktury gospodarczej w kraju¹;
- stagnacja lokalnego rynku pracy przejawiająca się bardzo niską dynamiką tworzenia miejsc pracy w rozwojowych, innowacyjnych sektorach gospodarki;
- utrwalenie postaw roszczeniowych i tzw. wyuczonej bezradności w dużej części społeczeństwa, szczególnie na obszarach wiejskich.

4.5. Analiza SWOT – warunki socjalno-bytowe

Mocne strony:

- wysoka przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania przypadająca na osobę;
- rozwinięta sieć szkół podstawowych i gimnazjalnych;
- wysoka dostępność uczniów do komputerów podłączonych do Internetu w szkołach;
- dobry dostęp do edukacji na poziomie wyższym wynikający z względnie szerokiej oferty edukacyjnej miasta Biała Podlaska;
- duża ilość instytucji prowadzących działalność kulturalną;
- rozbudowana sieć i wysoki poziom kadrowy placówek pomocy społecznej;
- dobre rozpoznanie potrzeb przez instytucje pomocy społecznej;
- funkcjonowanie warsztatów terapii zajęciowej;

Słabe strony:

- wysoki odsetek osób korzystających z pomocy społecznej (16,9%) ;
- niski poziom dochodów mieszkańców przekładający się na stopień zaspokojenia warunków socjalno- bytowych;
- mała liczba szkół zawodowych i średnich zawodowych;
- zły stan techniczny oraz jakość użytkowa znacznej części zasobów mieszkaniowych;
- niski poziom wyposażenia mieszkań w infrastrukturę sanitarną, szczególnie w miastach powiatu;
- słabo rozwinięta sieć rozdzielcza gazu ziemnego;

- mała dostępność wysokospecjalistycznych usług medycznych.
- niewystarczająca liczba świetlic środowiskowych i brak dziennych form wsparcia;
- uzależnianie się klientów opieki społecznej od udzielanych świadczeń;
- zwiększanie się obszarów problemowych ubóstwa i bezradności;
- mała liczba inicjatyw realizowanych w oparciu o ustawę o zatrudnieniu socjalnym;
- brak punktu konsultacyjno- informacyjnego dla osób uzależnionych

Szanse:

- poprawa jakości i dostępności oferty edukacyjnej w wyniku inicjatyw społecznych oraz zwiększania nakładów organów prowadzących;
- wzrost zamożności mieszkańców skutkujący zwiększeniem poziomu zaspokojenia warunków socjalno- bytowych;
- wykorzystanie funduszy UE na inwestycje w infrastrukturę kultury oraz sportowo - rekreacyjną;
- rozszerzenie rynku konkurencyjnych usług medycznych.
- wykorzystanie funduszy unijnych na realizację projektów związanych z reintegracją społeczną i zawodową osób zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem społecznym;
- zwiększenie liczby instytucji i organizacji niosących pomoc osobom wykluczonym i zagrożonym wykluczeniem społecznym;
- intensyfikacja programów profilaktycznych i interwencyjnych skierowanych do różnych grup docelowych.

Zagrożenia:

- spadek nakładów na inwestycje w infrastrukturę komunalną w wyniku postępującego obniżania się dochodów gmin i powiatu;
- likwidacja placówek oświatowych z przyczyn ekonomicznych i demograficznych;
- utrzymywanie się biernych postaw społeczności lokalnej sprzyjające obniżeniu poziomu zaspokojenia warunków socjalno- bytowych;
- utrwalenie (niekorzystnej z punktu widzenia powiatu) tendencji do koncentracji specjalistycznych usług medycznych w dużych ośrodkach miejskich.
- utrwalenie tendencji do koncentracji świadczonej pomocy społecznej na pasywnych

formach łagodzenia zjawiska wykluczenia społecznego ;

- rosnące zubożenie społeczne wobec osób wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- utrwalanie się zjawisk prowadzących do wykluczenia społecznego;
- rozszerzanie się zjawiska wykluczenia społecznego na innych członków rodzin.
- obniżenie wieku inicjacji alkoholowej i narkotykowej.

4.6. Analiza SWOT – BFR

Mocne strony:

- zasoby ludzkie – odpowiednio wykształceni i umocowani ludzie;
- dostęp do kapitału i zasobów pozafinansowych;
- innowacyjność konceptu;
- dobre kontakty wśród lokalnych przedsiębiorców.

Słabe strony:

- nowa organizacja;
- istniejąca, dobrze rozpoznawalna konkurencja;
- koniec środków unijnych z okresu budżetowego 2007 - 2013;
- mały rynek lokalny nawet w kontekście subregionu;
- brak rozpoznawalnej marki;
- brak ustabilizowanych przychodów;
- luki kompetencyjne w odniesieniu do części planowanej działalności;

Szanse:

- istniejąca nisza rynkowa dla znacznej części oferty firmy;
- lokalność – dużym graczom może nie opłacać się wejście na rynek;
- nowa perspektywa budżetowa UE;
- pojawiające się nowe podmioty rynkowe;
- brak silnej konkurencji rynkowej;

Zagrożenia:

- brak popytu na zaproponowaną ofertę;
- wyludnianie się obszaru – odpływ najbardziej przedsiębiorczych osób;
- kurczenie się rynku;
- wejście na rynek silnej konkurencji;
- brak stabilności finansowej w początkowym okresie funkcjonowania;
 - trudność w pozyskaniu odpowiednich zasobów ludzkich;

5. Plan rozwoju przedsiębiorczości podregionu białkopodlaskiego

5.1. Cele strategiczne

Docelowa wizja rozwoju podregionu białkopodlaskiego w kontekście rozwoju, promocji i stymulacji przedsiębiorczości została ujęta w ogólny sposób. Jej realizacja będzie możliwa gdy osiągnięte zostaną postawione cele strategiczne. Cele strategiczne wytyczają kierunki, na których należy skoncentrować wszelkie realizowane w ramach strategii działania.

CEL STRATEGICZNY 1: ZWIĘKSZENIE POZIOMU INWESTYCJI NA OBSZARZE PODREGIONU BIALSKOPODLASKIEGO	CEL STRATEGICZNY 2: STYMULACJA AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ NA OBSZARZE PODREGIONU BIALSKOPODLASKIEGO	CEL STRATEGICZNY 3: WYTWORZENIE POCZUCIA IDENTYFIKACJI MIESZKAŃCÓW Z OBSZAREM PODREGIONU BIALSKOPODLASKIEGO, WZROST POCZUCIA TOŻSAMOŚCI	CEL STRATEGICZNY 4: UTWORZENIE SPÓJNEJ MARKI GOSPODARCZEJ PODREGIONU BIALSKOPODLASKIEGO
Cel operacyjny 1 – Zachęcenie (pozyskanie) inwestorów do inwestowania na obszarze podregionu bialskopodlaskiego Cel operacyjny 2 – Optymalizacja procedur administracyjnych w kontekście inwestycji. Cel operacyjny 3 – Promocja bezpośrednia terenów inwestycyjnych „w szczerym polu”. Cel operacyjny 4 – Utrzymanie	Cel operacyjny 1 – Wykorzystanie inwestorów działających na obszarze podregionu bialskopodlaskiego do działań promujących inwestowanie na tym obszarze. Cel operacyjny 2 – Stymulowanie inwestycji realizowanych przez mieszkańców obszaru podregionu bialskopodlaskiego Cel operacyjny 3 – Zachęcanie mieszkańców podregionu	Cel operacyjny 1 – Kreowanie pozytywnego wizerunku władz obszaru podregionu bialskopodlaskiego (PR/MR). Cel operacyjny 2 – Stworzenie / optymalizacja systemu komunikacji władz z mieszkańcami. Cel operacyjny 3 – Wytworzenie i utrzymanie relacji emocjonalnych mieszkańców z obszarem podregionu bialskopodlaskiego	Cel operacyjny 1 – Zdefiniowanie unikalnej marki terytorialnej podregionu bialskopodlaskiego Cel operacyjny 2 – uplasowanie silnej marki obszaru inwestycyjnego Cel operacyjny 3 – uplasowanie silnej marki terytorialnej w oparciu o koszyk marek lokalnych.

istniejących inwestorów na obszarze podregionu bialskopodlaskiego	bialskopodlaskiego do tworzenia i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw Cel operacyjny 4 – Utworzenie spójnej, jednolitej polityki informacyjnej i promocyjnej inwestycji zrealizowanych, realizowanych jak również przeznaczonych do realizacji w przyszłości.	Cel operacyjny 4 - Wykreowanie symboli i wydarzeń wspomagających proces identyfikacji mieszkańców z obszarem omawianych gmin. Cel operacyjny 5 – Angażowanie społeczności lokalnych w życie obszaru podregionu bialskopodlaskiego(dobre praktyki inicjatyw lokalnych, wydawnictwa, konkursy, wspieranie osobowości lokalnych, promocja). Cel operacyjny 6 – Podniesienie jakości życia mieszkańców podregionu bialskopodlaskiego	
--	---	--	--



CEL STRATEGICZNY 1: ZWIĘKSZENIE POZIOMU INWESTYCJI NA OBSZARZE PODREGIONU BIALSKOPODLASKIEGO

Zwiększanie poziomu inwestycji to jedno z kluczowych zagadnień w rozwoju gospodarczego każdego obszaru. W rezultacie wdrażania Strategia promocji przedsiębiorczości Podregionu bialskopodlaskiego umożliwi wygenerowanie szeroko pojętego pozytywnego wizerunku gminy w świadomości jej mieszkańców zarówno w regionie podlaskim jak i w Polsce czy na Świecie, w celu pozyskania nowych inwestorów, czy zwiększenia ruchu turystycznego. Efektywne wykorzystanie potencjału gminy ma na celu podwyższenie jej konkurencyjności pośród regionów Polski jak i Europy i Świata. Wzrost poziomu inwestycji (w tym zagranicznych) będzie podstawą do rozwoju w zakresie gospodarki, turystyki i in. omawianych gmin. Aby osiągnąć sukces, kwestią priorytetową jest opracowanie i bieżące aktualizowanie oferty inwestycyjnej podregionu bialskopodlaskiego. Informacje te muszą być regularnie weryfikowane, aktualizowane tak, aby potencjalni inwestorzy mogli w sposób ciągły śledzić możliwości ulokowania swojego kapitału w regionie. Posiadanie miejscowych planów zagospodarowania jest warunkiem koniecznym przygotowania takiej oferty. Oferta inwestycyjna podregionu bialskopodlaskiego obejmująca tereny pod lokalizację nowych przedsięwzięć biznesowych (np. tereny inwestycyjne „w szczerym polu”) to także różnego rodzaju ulgi i zachęty o charakterze prawno-podatkowym, które stanowią jeden z najlepszych instrumentów pozyskiwania kapitału. Kolejnym ważnym działaniem wpływającym na poprawę atrakcyjności inwestycyjnej jest stabilizacja lokalnej polityki fiskalnej.

Działania promocyjne realizujące ww. cel strategiczny kierowane będą dwutorowo – zarówno do potencjalnych i nowych inwestorów jak również do istniejących firm.

Cel operacyjny 1 – Zachęcenie (pozyskanie) inwestorów do inwestowania na obszarze podregionu bialskopodlaskiego

Cel operacyjny 2 – Optymalizacja procedur administracyjnych w kontekście inwestycji.

Cel operacyjny 3 – Promocja bezpośrednia terenów inwestycyjnych „w szczerym polu”.

Cel operacyjny 4 – Utrzymanie istniejących inwestorów na obszarze podregionu bialskopodlaskiego

CEL STRATEGICZNY 2: STYMULACJA AKTYWNOŚCI GOSPODARCZEJ NA OBSZARZE PODREGIONU BIALSKOPODLASKIEGO

Stymulacja aktywności gospodarczej mieszkańców to obok pozyskania inwestorów kolejna droga rozwoju przedsiębiorczości. Rozwój przedsiębiorczości i samozatrudnienia jest jedną z form skutecznego przeciwdziałania negatywnym skutkom bezrobocia, daje możliwość podnoszenia poziomu aktywności zawodowej społeczeństwa, a także stymulowania rozwoju ekonomicznego i społecznego regionów. Zapewnienie dostępu do wiedzy z zakresu przedsiębiorczości, samozatrudnienia, szerokiego udostępniania informacji w zakresie możliwości założenia własnej działalności gospodarczej, pozyskania środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej w znakomity sposób wpływa na rozwój postaw pro-przedsiębiorczych, docelowo zwiększając poziom inwestycji na danym obszarze. Efekt ten może być dodatkowo stymulowany poprzez ukazanie dobrych praktyk w zakresie przedsiębiorczości, która efektywnie funkcjonuje na obszarze podregionu bialskopodlaskiego. Zasadniczo promocja przedsiębiorczości ukierunkowana na stymulację aktywności gospodarczej oparta będzie na kompleksowej kampanii promocyjnej i informacyjnej. Podstawą działań stymulujących rozwój przedsiębiorczości powinna być utworzona wspólnie przez ww. gminy spójna, jednolita polityka informacyjna i promocyjna inwestycji zrealizowanych, realizowanych jak również przeznaczonych do realizacji w przyszłości jak również szeroko zakrojona działalność informacyjna mająca na celu pobudzenie wzrostu liczby nowopowstałych firm.

Cel operacyjny 1 – Wykorzystanie inwestorów działających na obszarze podregionu bialskopodlaskiego do działań promujących inwestowanie na tym obszarze.

Można to traktować, jako tzw. „physical evidence” (dowód fizyczny lub też twardy dowód). Osoby i firmy, którym się powiodło i które dobrze sobie radzą na terenie powiatów, mogą stać się ambasadorami miasta i powiatu. Można rozważyć również podejmowanie wspólnych działań promocyjnych z takimi firmami.

Cel operacyjny 2 – Stymulowanie inwestycji realizowanych przez mieszkańców obszaru podregionu białkopodlaskiego

Cel operacyjny 3 – Zachęcanie mieszkańców podregionu białkopodlaskiego do tworzenia i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw

Cel operacyjny 4 – Utworzenie spójnej, jednolitej polityki informacyjnej i promocyjnej inwestycji zrealizowanych, realizowanych jak również przeznaczonych do realizacji w przyszłości.

CEL STRATEGICZNY 3: WYTWORZENIE POCZUCIA IDENTYFIKACJI MIESZKAŃCÓW Z OBSZAREM PODREGIONU BIAŁKOPODLASKIEGO, WZROST POCZUCIA TOŻSAMOŚCI.

Wytworzenie właściwej, silnej tożsamości mieszkańców z obszarem podregionu białkopodlaskiego poprzez ukazanie atrakcyjnej propozycji do życia, wypoczynku, nauki, pracy, czy założenia biznesu jest kwestią kluczową do stymulacji aktywności tychże mieszkańców rozumianych poprzez inicjatywy oddolne, zakładanie organizacji działających na rzecz społeczności lokalnych, rozwój przedsiębiorczości, etc.

Kwestią kluczową w zagadnieniu wytworzenia poczucia identyfikacji mieszkańców z obszarem podregionu białkopodlaskiego jest zastosowanie metod marketingu wewnętrznego, skierowanego na modernizację, poprawę wizerunku podregionu białkopodlaskiego w oczach ich mieszkańców. Ważne jest tu również uzyskanie akceptacji danego wizerunku obszaru ze strony lokalnych społeczności przed rozpoczęciem prac nad jego wdrożeniem.

W ramach działań marketingu wewnętrznego kwestią zasadniczą jest budowa wizerunku danego obszaru jako miejsca atrakcyjnego i przyjaznego do zamieszkania (zarówno w stosunku do osób przyjezdnych jak i jako działanie przeciwdziałające odpływowi mieszkańców już zamieszkujących omawiany obszar), kształcenia się, pracy czy wypoczynku.

Wizerunek obszaru to również stworzenie/optymalizacja systemu komunikacji władz z mieszkańcami. Zastosowanie metod *Public Relations* czy *Media Relations* w sposób

efektywny pozwala na wytworzenie efektywnych kanałów komunikacji w linii władze - społeczeństwo.

Wytworzenie poczucia identyfikacji z danym obszarem to również angażowanie społeczności lokalnych w życie danego obszaru. Stymulacja inicjatyw społecznych, zachęcanie do organizowania się społeczności w twory formalne (np. organizacje pozarządowe) czy nieformalne (np. Koła Gospodyń Wiejskich) zwiększa spójność społeczną danego obszaru wytwarzając poczucie przynależności, wspólnej tożsamości.

Cel operacyjny 1 – Kreowanie pozytywnego wizerunku władz obszaru podregionu bialskopodlaskiego(PR/MR).

Cel operacyjny 2 – Stworzenie / optymalizacja systemu komunikacji władz z mieszkańcami.

Cel operacyjny 3 – Wytworzenie i utrzymanie relacji emocjonalnych mieszkańców z obszarem podregionu bialskopodlaskiego

Cel operacyjny 4 - Wykreowanie symboli i wydarzeń wspomagających proces identyfikacji mieszkańców z obszarem omawianych gmin.

Cel operacyjny 5 – Angażowanie społeczności lokalnych w życie obszaru podregionu bialskopodlaskiego(dobre praktyki inicjatyw lokalnych, wydawnictwa, konkursy, wspieranie osobowości lokalnych, promocja).

Cel operacyjny 6 – Podniesienie jakości życia mieszkańców podregionu bialskopodlaskiego

CEL STRATEGICZNY 4: UTWORZENIE SPÓJNEJ MARKI GOSPODARCZEJ PODREGIONU BIALSKOPODLASKIEGO

Marka regionalna jest wielowymiarowym medium przepływu korzyści między mieszkańcami i niemieszkańcami. Nośnikiem marki są ludzie, instytucje i przestrzeń publiczna. Marka obszaru to pewna realna specjalizacja, korzyści wynikające z inwestycji, jak również swoista magia miejsca i określony, wciąż redefiniowany mit. W kontekście podregionu bialskopodlaskiego utworzenie marki terytorialnej dałoby silne narzędzie budowy przewagi

konkurencyjnej nad innymi obszarami, które nie posiadają uplasowanej marki. Szczególnie w zakresie pozyskiwania inwestorów, stworzenie rozpoznawalnej marki może skutecznie wpłynąć na rozwój inwestycji w omawianym obszarze.

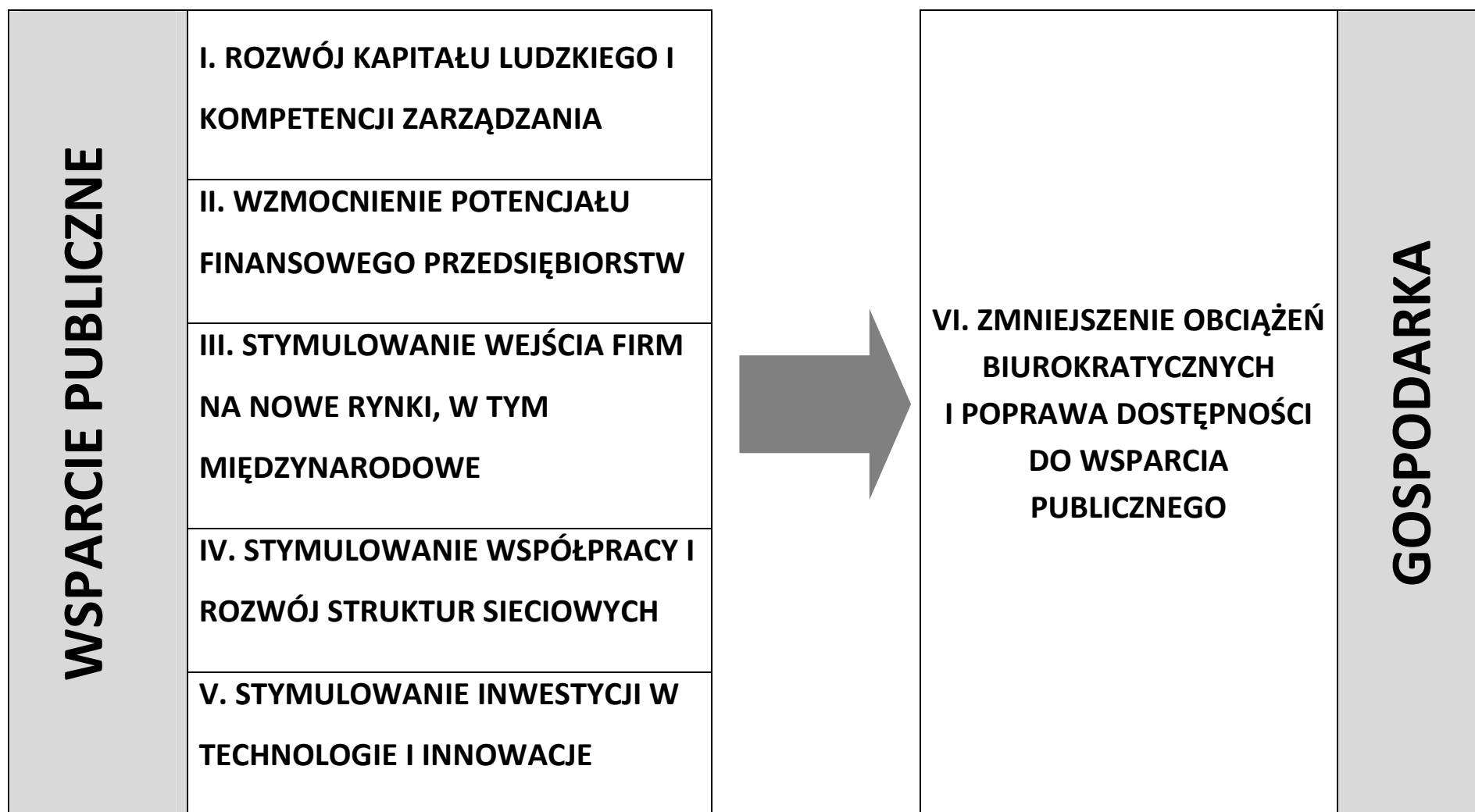
Cel operacyjny 1 – Zdefiniowanie unikalnej marki terytorialnej podregionu bialskopodlaskiego

Cel operacyjny 2 – uplasowanie silnej marki obszaru inwestycyjnego „W szczerym polu”.

Cel operacyjny 3 – uplasowanie silnej marki terytorialnej w oparciu o koszyk marek lokalnych.

5.2. Zadania

Strategia promocji przedsiębiorczości nawiązuje do szeregu dokumentów o charakterze strategicznym, będących podstawą realizacji przedsięwzięć w obszarze omawianego podregionu bialskopodlaskiego. Bardzo ważne jest tutaj osiągnięcie efektu synergii wynikającego ze skomasowanych działań, mających wspólny mianownik w postaci celu: szeroko pojętego rozwoju obszaru pod względem ekonomicznym, społecznym, gospodarczym i in.



FILAR I. ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO I KOMPETENCJI ZARZĄDZANIA

1.1. Szkolenia i doradztwo dla kadry zarządzającej

1.2. Dobre praktyki w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami

1.3. Szkolenia pracowników

1.4. Promocja kształcenia ustawicznego i wsparcie edukacji dorosłych

1.1. Szkolenia i doradztwo dla kadry zarządzającej

Rekomendowanym działaniem, zmierzającym do poprawy jakości pracy kadry zarządzającej jest organizowanie szkoleń oraz doradztwa w zakresie zarządzania, planowania strategicznego, oceny własnej pozycji konkurencyjnej, zarządzania finansami oraz marketingu. Doradztwo (*ang. coaching*) jest szczególnie istotne, przypadku właścicieli firm mikro oraz małych, którzy jednoosobowo zarządzają przedsiębiorstwami. Szkolenia kadry zarządzającej obejmować mogą także analizy oraz doradztwo w zakresie oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa (audyty konkurencyjności, oraz technologiczne), a także analizy identyfikacji szans rozwojowych i budowy strategii rozwoju firmy.

1.2. Dobre praktyki w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami

Opracowanie przewodników, prezentujących nowoczesne metody zarządzania firmą stanowiłyby dobry kierunek działań. Przewodniki takie powinny, w przystępny i praktyczny sposób, prezentować dobre praktyki w zakresie zarządzania firmami. Opracowania te powinny zostać przygotowane z uwzględnieniem specyfiki działalności różnych przedsiębiorstw biorąc pod uwagę np. rodzaj prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności czy jego wielkość.

Materiały te stanowiłyby podstawową pomoc i informacje dla przedsiębiorców w jaki sposób mogą usprawnić zarządzanie swoim przedsiębiorstwem, a także wskazówki co do tego jakie elementy są kluczowe dla poprawy konkurencyjności jego firmy.

Kluczowe w tym zakresie jest również dotarcie z przygotowanymi materiałami do przedsiębiorstw, które najbardziej potrzebują poprawy kompetencji zarządzania. Dlatego istotnym uzupełnieniem tych działań byłaby skuteczna kampania informacyjna z

uwzględnieniem mediów, a także instytucji mających kontakt z tymi przedsiębiorstwami – organizacji przedsiębiorców, agencji rozwoju, inkubatorów przedsiębiorczości czy koordynatorów inicjatyw klastrowych.

I.3. Szkolenia pracowników

W kwestii działań dotyczących szkoleń dla pracowników, pod uwagę należy wziąć pomoc w postaci dofinansowywania, w szczególności szkoleń obejmujących zagadnienia specjalistyczne, branżowe – dostosowane do specyfiki przedsiębiorstw działających w poszczególnych branżach.

Zakres szkoleń powinien być również dobrze dostosowany do potencjału przedsiębiorstwa do którego ma być skierowane dane szkolenie. Np. szkolenia w zakresie własności intelektualnej powinny być ukierunkowane na przedsiębiorstwa dysponujące największym potencjałem innowacyjnym - czyli takie, które mają know-how, który może podlegać ochronie.

Podejmowane działania powinny uwzględniać również nowoczesne i elastyczne metody kształcenia, w tym np. szkolenia na odległość (e-learning) oraz prowadzenie zajęć w systemie wieczorowym i weekendowym. Umożliwiłoby to uczestnictwo w kształceniu osobom, które z różnych względów (np. brak czasu, duża odległość, koszty) nie korzystały dotychczas z doksztalcenia.

I.4. Promocja kształcenia ustawicznego i wsparcie edukacji dorosłych

Poza szkoleniami skierowanymi stricte dla pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach duże znaczenie ma również ciągłe podnoszenie swoich kwalifikacji przez osoby dorosłe. Dlatego rekomendujemy również promocję kształcenia ustawicznego oraz wsparcie dla edukacji/szkoleń osób dorosłych – niekoniecznie zależnych od pracodawcy. Działania te są szczególnie istotne w przypadku osób zatrudnionych w mniejszych przedsiębiorstwach oraz o najniższych kwalifikacjach.

W mniejszych przedsiębiorstwach, pracodawcy nie wysyłają pracowników na szkolenia, gdyż są oni potrzebni w bieżącej działalności. Postawa przedsiębiorców motywowana jest również nierzadko obawą przed możliwością odejścia pracownika, w wyniku podniesienia kwalifikacji,

do lepiej płatnej pracy. Ponadto jak pokazują badania pracodawcy najczęściej wysyłają na szkolenia pracowników posiadających wyższe kwalifikacje, co prowadzi do sytuacji, że najniżej wykwalifikowani pracownicy mają bardziej ograniczone możliwości poprawy swoich kwalifikacji w ramach przedsiębiorstwa.

FILAR II. WZMOCNIENIE POTENCJAŁU FINANSOWEGO PRZEDSIĘBIORSTW

II.1. Instrumenty finansowe obniżające ryzyko inwestycji w technologię

II.2. Szkolenia i doradztwo w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego

II.3. Portal informacyjny z praktycznymi i aktualnymi informacjami na temat różnych źródeł finansowania (komercyjnego i publicznego)

II.4. Rozwój funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, oraz funduszy wysokiego ryzyka (Venture Capital, Seed Capital)

II.1. Instrumenty finansowe obniżające ryzyko inwestycji w technologię

Wsparcie publiczne w tym obszarze powinno koncentrować się na tworzeniu instrumentów, które umożliwiłyby przejmowanie ryzyka inwestycji w nowe technologie. Instrumentem takim mogłyby być kredyty na działalność badawczo-rozwojową (własną lub zleconą), które byłyby umarzane (w całości lub częściowo) w przypadku nie uzyskania spodziewanych rezultatów. Innym instrumentem może być dofinansowanie części kosztów poniesionych na działalność B+R.

II.2. Szkolenia i doradztwo w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego

Działaniem poprawiającym potencjał finansowy firmy byłoby zorganizowanie szkoleń/doradztwa w zakresie pozyskiwania zewnętrznego finansowania (ze szczególnym uwzględnieniem finansowania prywatnego).

II.3. Portal informacyjny z praktycznymi i aktualnymi informacjami na temat różnych źródeł finansowania (komercyjnego i publicznego)

Stworzenie i bieżąca aktualizacja portalu internetowego, dotyczącego dostępnych sposobów oraz źródeł finansowania (komercyjnych oraz publicznych) różnego rodzaju działalności przedsiębiorstwa (w tym działalności inwestycyjnej oraz innowacyjnej), byłoby działaniem

wpływającym pozytywnie na poprawę potencjału finansowania przedsiębiorstwa. W ramach tak stworzonego portalu powinna być dostępna baza z danymi kontaktowymi oraz informacją na temat różnych instytucji finansowych oraz podmiotów świadczących usługi doradcze w zakresie pozyskiwania finansowania. Portal taki powinien również zawierać część informacyjną oraz szkoleniową w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego.

II.4. Rozwój funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, oraz funduszy wysokiego ryzyka (Venture Capital, Seed Capital)

Działanie to ukierunkowane jest na wspieranie rozwoju instytucji typu funduszy pożyczkowych, poręczeniowych oraz funduszy wysokiego ryzyka. Podmioty te są w stanie najlepiej ocenić ryzyko podejmowanych inwestycji – gwarantując tym samym właściwą alokację zasobów. Istotne jest, aby fundusze publiczne były alokowane w podmiotach, które będą funkcjonować na zasadach komercyjnych i nie będą miały charakteru bezzwrotnego zasilenia kapitałowego, co jednocześnie nie wyklucza bezzwrotnych grantów na zarządzanie funduszem. W przypadku rozwoju rynku aniołów biznesu istotnym stymulatorem może okazać się zwolnienie inwestorów prywatnych z podatku od zysków kapitałowych, uzyskiwanych na rynku niepublicznym, w tym także z inwestycji długoterminowych.

FILAR III. STYMULOWANIE WEJŚCIA FIRM NA NOWE RYNKI, W TYM MIĘDZYNARODOWE

III.1. Promocja na rynkach międzynarodowych

III.2. Szkolenia i doradztwo w zakresie wchodzenia na rynki międzynarodowe

III.3. Analizy potencjału rynków zagranicznych

III.1. Promocja na rynkach międzynarodowych

Działaniem, stymulującym wejście na nowe rynki, mogłoby być dofinansowanie promocji na rynkach międzynarodowych. Działanie to może być realizowane poprzez dofinansowanie organizacji i wyjazdów na misje handlowe oraz targi zagraniczne. Wydarzenia takie miałyby za zadanie stymulowanie nawiązywania kontaktów MSP z partnerami zagranicznymi.

Działania te mogłyby zostać również ukierunkowane na poszczególne grupy przedsiębiorstw, zorganizowanych inicjatyw klastrowych promocji marek regionalnych. W ten sposób obniżałyby również ryzyko i niezbędne nakłady, które musiałoby ponieść poszczególne przedsiębiorstwa.

III.2. Szkolenia i doradztwo w zakresie wchodzenia na rynki międzynarodowe

Celem tego działania jest dofinansowywanie szkoleń i doradztwa w zakresie wchodzenia na rynki zagraniczne. Szkolenia takie powinny obejmować informacje na temat regulacji, wymagań, potencjału rynku, dostępnych usług sprawdzania wiarygodności zagranicznych kontrahentów. Ponadto, powinny obejmować szkolenia językowe oraz inne.

III.3. Analizy potencjału rynków zagranicznych

Działanie to powinno mieć na celu o poprawę informacji i wiedzy odnośnie potencjału i wymagań w zakresie wchodzenia ze sprzedażą na rynki zagraniczne. Działania te powinny obejmować przygotowanie analiz poszczególnych rynków zagranicznych, opracowanie źródeł informacji, kontaktów do instytucji mogących służyć wsparciem publicznym w zakresie stymulowania eksportu, informacje o możliwości wyjazdu na misje gospodarcze etc. Ponadto wiedza ta powinna być dystrybuowana za pomocą seminariów dedykowanych poszczególnym branżom lub rynkom zagranicznym, a także rozpowszechniana za pomocą mediów lub różnych instytucji otoczenia biznesu np. organizacji przedsiębiorców.

FILAR IV. STYMULOWANIE WSPÓŁPRACY I ROZWÓJ STRUKTUR SIECIOWYCH

IV.1. Stymulowanie rozwoju inicjatyw klastrów oraz innych struktur sieciowych

IV.2. Spotkania brokerskie firm i naukowców

IV.3. „Vouchery” na B+R

IV.4. Staże pracowników naukowych i doktorantów w przedsiębiorstwach

IV.1. Stymulowanie rozwoju inicjatyw klastrów oraz innych struktur sieciowych

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że przedsiębiorstwa, które współpracują i kooperują z partnerami zewnętrznymi (zarówno gospodarczymi jak i naukowymi) są bardziej innowacyjne i konkurencyjne. Stąd też jednym z kluczowym działań władz publicznych powinno być stymulowanie powstawania i rozwoju inicjatyw służących nawiązywaniu współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami jak również tworzących trwalsze sieci powiązań pomiędzy nimi. Działania powinny koncentrować się na dofinansowywaniu funkcjonowania i realizowania strategii działania poszczególnych inicjatyw, które podejmowałyby działania takie jak promocja, „sieciowanie”, organizowałyby specjalistyczne doradztwo i szkolenia itp. na rzecz podmiotów związanych z określonym rodzajem działalności gospodarczej czy technologii.

Istotnym elementem takich działań jest jednak zapewnienie odpowiedniej jakości poszczególnych inicjatyw, co wiąże się z odpowiednim procesem selekcji inicjatyw, które uzyskają wsparcie publiczne. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe wskazują, iż coraz częściej proces selekcji prowadzony jest w formule konkursowej, gdzie zainteresowane inicjatywy przedstawiają, z jednej strony, obecny potencjał, a z drugiej, strategię rozwoju klastra na rzecz którego będą realizowały działania.

IV.2. Spotkania brokerskie firm i naukowców

Działania w tym obszarze obejmowałyby organizację spotkań dla przedstawicieli przedsiębiorstw i naukowców, podczas których naukowcy mieliby okazję zaprezentowania swoich pomysłów oraz propozycji współpracy, a także tematyki, którą się zajmują. Natomiast, przedstawiciele firm prezentowałiby zapotrzebowanie przedsiębiorstw na technologie. Spotkania te powinny być organizowane dla dobrze wyselekcjonowanych grup – zarówno przedsiębiorstw, jak i naukowców zainteresowanych daną dziedziną. W szczególności mogłyby być organizowane przez koordynatorów klastrów.

IV.3. „Vouchery” na B+R

Celem tego typu działań jest przede wszystkim zachęcenie przedsiębiorstw do nawiązania „pierwszych kontaktów” ze środowiskiem naukowym, które mogą przerodzić się w stałą współpracę. Działanie to miałoby formę przekazania przedsiębiorstwu niewielkiego grantu, który mogłoby ono wykorzystać na zlecenie różnych ekspertyz, opinii, czy niewielkiego

badania w jednostkach naukowych. Procedura przyznawania i rozliczania tych grantów powinna być w maksymalnym stopniu uproszczona.

IV.5. Staże pracowników naukowych i doktorantów w przedsiębiorstwach

Działanie polega na dofinansowaniu staży studentów i pracowników naukowych w firmach - staże takie umożliwiają z jednej strony zapoznanie się przez pracowników naukowych z problemami i wyzwaniami przedsiębiorstw, a z drugiej strony, umożliwiają zaznajomienie się przedsiębiorców z aktualnym stanem wiedzy i możliwościami w danej dziedzinie.

FILAR V. STYMULOWANIE INWESTYCJI W TECHNOLOGIE I INNOWACJE

V.1. Finansowanie programów badawczych w obszarach priorytetowych dla regionu

V.2 Technology Watch – śledzenie technologii

V.3. Stymulowanie innowacyjnego popytu

V.4. Kampania promująca innowacyjność i prezentująca korzyści z inwestycji w technologie i innowacje

V.1. Finansowanie programów badawczych w obszarach priorytetowych dla regionu

Celem tych działań byłoby zapewnienie wiedzy i technologii na światowym poziomie, w obszarach, które są kluczowe dla konkurencyjności gospodarki podregionu białkopodlaskiego.

Realizacja działania mogłaby opierać się na bezpośrednim zaangażowaniu samorządów w finansowanie działalności B+R w regionie np. poprzez powołanie i dofinansowanie regionalnego funduszu badawczo-rozwojowego. Innym sposobem byłoby wspieranie regionalnych konsorcjów naukowych – z obszarów uznanych za priorytetowe na poziomie regionalnym – w aplikowaniu o środki na działalność B+R z programów krajowych (np. POIG, środki MNiSW) czy międzynarodowych (np. Programy Ramowe UE).

Punktem wyjścia do realizacji tego typu działań powinno być określenie tzw. obszarów priorytetowych. Obszary te powinny zostać wyodrębnione w oparciu o dwie grupy kryteriów

tj. a) istniejący potencjał naukowo-badawczy; b) istniejący potencjał gospodarczy zainteresowany rozwijaniem danych technologii.

Obszary te mogą zostać zdefiniowane w ramach realizacji foresightów branżowych lub też mogą powstawać jako element zdefiniowania oczekiwań i zapotrzebowania w ramach powstających/istniejących w regionie klastrów.

Działania te są o tyle istotne, że wśród najczęściej wskazywanych przyczyn braku współpracy ze środowiskiem naukowym, jest niedopasowanie oferty instytucji naukowych do potrzeb przedsiębiorstw oraz brak odpowiednich partnerów do współpracy. Wskazuje to, że przedsiębiorstwa, które są zainteresowane współpracą/rozwijaniem nowych technologii nie znajdują obecnie partnerów z odpowiednimi kompetencjami po stronie środowiska naukowego.

V.2. Stymulowanie innowacyjnego popytu

Działania władz publicznych powinny być ukierunkowane na stymulowanie innowacyjnego popytu tj. zamówień, których realizacja wiązałaby się z zastosowaniem nowoczesnych technologii. W przypadku podregionu białskopodlaskiego polityka taka mogłaby obejmować dwa rodzaje działań: (1) odpowiednią politykę zamówień publicznych jednostek samorządu terytorialnego, w większym stopniu promującą wyższą jakość oraz nowoczesność rozwiązań; (2) wprowadzić odpowiednie przepisy, które „wymuszałyby” zastosowanie nowoczesnych rozwiązań/technologii w przypadku inwestycji realizowanych przy udziale dofinansowania uzyskanego ze środków publicznych np. RPO WD.

V.3. Technology Watch – śledzenie technologii

Działania te miałyby na celu poprawę dostępu MSP do informacji na temat dostępnych technologii lub zmian w stosowanych technologiach. Ważnym aspektem w tym obszarze jest śledzenie informacji na temat zmian technologicznych, związanych z daną branżą, a także dystrybucja tych informacji do zainteresowanych przedsiębiorstw. Działania te powinny być ukierunkowane na poszczególne branże/klastry i mogłyby być realizowane przez koordynatorów klastrów.

V.4. Kampania promująca innowacyjność i prezentująca korzyści z inwestycji w technologie i innowacje

Kampania promocyjna powinna koncentrować się na przedstawianiu, w oparciu o konkretne przykłady, korzyści jakie przedsiębiorstwa mogą osiągnąć dzięki inwestycjom w technologie. Kampania powinna również nieść ze sobą przekaz, że innowacje są również niezbędne dla małych firm, działających w branżach tradycyjnych, nie tylko firm high-tech.

FILAR VI. ZMNIEJSZENIE OBCIĄŻEŃ BIUROKRATYCZNYCH I POPRAWA REGULACJI ODDZIAŁUJĄCYCH NA PRZEDSIĘBIORSTWA

VI.1. Zmniejszenie obciążeń biurokratycznych w dostępie do wsparcia publicznego

VI.2. Wsparcie informacyjne i doradcze w zakresie dostępnego wsparcia

VI.1. Zmniejszenie obciążeń biurokratycznych w dostępie do wsparcia publicznego

Działania powinny obejmować uproszczenie procedur ubiegania się o wsparcie publiczne oraz rozliczania poniesionych kosztów. Obecne wymogi biurokratyczne z tym związane stanowią duże obciążenie (ludzkie, finansowe) dla przedsiębiorstw powodujące obniżenie efektywności realizowanego wsparcia oraz w części przypadków wręcz zniechęcające do ubiegania się o nie.

Działania w tym zakresie powinny obejmować również, przejście z oceny formalnej i rozliczania wydatkowego (dokumentowanie i uzasadnianie poniesionych wydatków), w kierunku rozliczania za wyniki i efekty z uzyskanego wsparcia.

VI.2. Wsparcie informacyjne i doradcze w zakresie dostępnego wsparcia

Działania powinny koncentrować się na poprawie dostępu do informacji, w zakresie możliwego wsparcia publicznego. Poprawa efektywności promocji, powinna także być prowadzona poprzez ukierunkowanie informacji do odpowiednio dobranych grup docelowych. Ponadto w szczególności w przypadku mniejszych podmiotów dysponujących mniejszym potencjałem (ludzkim, finansowym), należałoby rozważyć możliwość zapewnienia im bezpłatnych usług doradczych w zakresie:

- i) diagnozy zapotrzebowania na wsparcie;
- ii) wyboru odpowiedniego instrumentu wsparcia
- iii) opracowania niezbędnej dokumentacji związanej z uzyskaniem wsparcia.

Przedsiębiorstwa należące do poszczególnych grup charakteryzują się innym potencjałem innowacyjnym, odmienną specyfiką działalności, a także co istotne z punktu widzenia polityki publicznej innymi barierami rozwojowymi oraz zapotrzebowaniem na wsparcie publiczne.

W erze globalizacji konkurencyjność rozpatruje się nie tylko w kontekście lokalnym, krajowym, ale i międzynarodowym. Konkurencja między sektorami w sprawności funkcjonowania, sprostaniu nowym wyzwaniom gospodarczym przyczyniła się do spadku liczby dużych przedsiębiorstw na rzecz wzrostu znaczenia sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Kluczową rolę w sektorze MSP stanowią mikro przedsiębiorstwa, których działalność wiąże się z podejmowaniem ryzyka, samorealizacji właścicieli, a nierzadko innowacyjności. Na konkurencyjność wewnątrz sektorową wpływa, nie tylko liczba konkurentów, ale również obrona strategii rozwoju oraz dotychczasowe doświadczenie na rynku.

Konkurują już nie tylko przedsiębiorstwa, ale i regiony, kraje, które starają się przyciągnąć inwestorów oferując atrakcyjne warunki oraz zasoby do rozpoczęcia określonej działalności. A obecnie działającym formom starają się zapewnić dostęp do rynku zbytu oraz możliwości dalszego rozwoju, czyniąc je bardziej innowacyjnymi, co przekłada się na wzrost konkurencyjności (regionu) a następnie na wzrost dobrobytu.

6. Rola Bialskopodlaskiej Fundacji Rozwoju w kontekście strategii rozwoju przedsiębiorczości

6.1. Cele strategii BFR na tle planu strategicznego rozwoju przedsiębiorczości podregionu bialskopodlaskiego

BFR jako Instytucja Otoczenia Biznesu (IOB) z definicji ma stanowić platformę działającą na styku sektora biznesowego i publicznego. Taka rola bardzo dobrze komponuje się z celami rozwoju przedsiębiorczości dla podregionu. Z drugiej strony, cele dla rozwoju przedsiębiorczości w pewien sposób ograniczają zakres działania BFR. W szczególności, w obszarze zainteresowań BFR powinny znaleźć się następujące działania:

I.1. Szkolenia i doradztwo dla kadry zarządzającej

I.2. Dobre praktyki w zakresie zarządzania przedsiębiorstwami

I.3. Szkolenia pracowników

I.4. Promocja kształcenia ustawicznego i wsparcie edukacji dorosłych

II.2. Szkolenia i doradztwo w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego

II.3. Portal informacyjny z praktycznymi i aktualnymi informacjami na temat różnych źródeł finansowania (komercyjnego i publicznego)

IV.1. Stymulowanie rozwoju inicjatyw klastrów oraz innych struktur sieciowych

IV.3. „Vouchery” na B+R

VI.2. Wsparcie informacyjne i doradcze w zakresie dostępnego wsparcia

W ramach I filaru IOB ma szereg zadań do realizacji. Od łączenia przedsiębiorców (vide IV.1.), poprzez organizację szkoleń, seminariów warsztatów w rozmaitych formach (w tym e – learningu i video konferencji) aż po „twarde” szkolenia zawodowe, dające konkretne uprawnienia i certyfikaty zawodowe. Ponadto, powinno się rozważyć komercyjne działania w tym zakresie, np. prowadzenie inkubatora przedsiębiorczości, funduszy poręczeniowych i pożyczkowych. Choć w przypadku tych ostatnich, praktyka nakazuje zachowanie pewnej powściągliwości.

Podobnie w ramach filaru II, IOB może doradzać i edukować przedsiębiorców w zakresie fund raisingu. Działanie II.3. nabiera tu szczególnej roli. Dzięki Internetowi możliwy jest stały, dwustronny kontakt z biznesem. Ponadto, Fundacja może z powodzeniem wykorzystywać

Internet do działań marketingowych. Dzięki specyfice medium, działania te są lepiej zaadresowane i w konsekwencji tańsze. W obszarze IV.3. BFR również może znaleźć dla siebie niszę rynkową. W Białej Podlaskiej znajdują się dwie wyższe uczelnie, z racji posiadanych doświadczeń możliwe jest działanie na styku tych dwóch sektorów. Przy czym niekoniecznie w formie podanej wcześniej. I wreszcie obszar VI.2. Jak pokazują wcześniej opisane badania, jest to obszar najbardziej naturalny dla działalności komercyjnej Fundacji. Za pomoc w tym zakresie przedsiębiorcy są najbardziej skłonni do płacenia i jednocześnie najłatwiej jest w ten sposób zbudować wartość.

W dużo mniejszym stopniu filar III i działanie „V.4. Kampania promująca innowacyjność i prezentująca korzyści z inwestycji w technologie i innowacje”

6.2. Wytyczne strategiczne w okresie trzech lat (2012 – 2014)

Istnieje wiele dodatkowych przesłanek strategicznych, wynikających z obecnej sytuacji BFR. Jako nowy podmiot podmiot na rynku powinna skupić się na budowaniu rynku dla swoich usług i realizacji przychodów. Stąd, lista poniższych wytycznych:

1. Przetrwanie i rozwój. Na pierwszy rzut oka twierdzenie trąące banałem. Jednak szacuje się, że w początkowym okresie funkcjonowania tzw. „współczynnik flopu”, czyli organizacji ponoszących porażkę wynosi około 75%. Oznacza to, że zaledwie jedna na cztery przeżywa okres inkubacji. Z punktu widzenia nowej organizacji usługowej najważniejsze wyzwania to:
 - stworzenie stabilnego zespołu ludzi,
 - pozyskanie odpowiednich zasobów do bieżącego funkcjonowania,
 - zapewnienie odpowiedniego poziomu przychodów – samofinansowanie,
 - dopracowanie oferty w celu wyróżnienia się na rynku,
2. Koncentracja i oportunizm. W początkowym okresie funkcjonowania BFR powinna skoncentrować się na działaniach, dających szybkie przychody i za ich pomocą finansować przedsięwzięcia rozwojowe. Oportunizm winien się przejawiać w maksymalnym wykorzystaniu środków pomocowych na wyposażenie, tworzenie nowych usług itp. Ewentualne nadwyżki finansowe powinny być akumulowane. Ważne jest, aby znaleźć stałe i stabilne źródło przychodów, nawet jeśli nie będą to wartościowo wielkie przychody. W kontekście dotychczasowych rozważań, mogą to być:

- a. inkubator lub fundusz pożyczkowy/poręczeniowy,
 - b. usługi internetowe,
 - c. doradztwo gospodarcze, w tym w zakresie środków unijnych i innych form finansowania zewnętrznego,
 - d. szkolenia, warsztaty itp.,
 - e. promocja i reklama.
3. Wykorzystanie kontaktów osobistych. Szczególnie w początkowej fazie funkcjonowania należy maksymalizować korzyści wynikające z posiadanych kontaktów biznesowych. Przekłada się to na większą tolerancję i zmniejsza koszt dotarcia do klienta.

6.3. *Wizja BFR*

- Nowoczesna mała instytucja otoczenia biznesu o stabilnej pozycji finansowej.
- Organizacja z własną siedzibą w Białej Podlaskiej, zatrudniająca do 9 osób. Fundacja chce utrzymać status mikroprzedsiębiorstwa.
- W siedzibie fundacji znajdują biura i dwie nowoczesne sale konferencyjne.
- Fundacja prowadzi szeroko pojętą działalność doradczą i usługową od hostingu po agencję reklamową.
- Fundacja stale współpracuje z wieloma znanymi firmami doradczymi, z którymi ma podpisane umowy o współpracy. Przedsiębiorcy chętnie korzystają z usług BFR, na co Fundacja pracowała przez lata. Działalność doradcza prowadzona jest na zasadzie organizacji wirtualnej. BFR prowadzi projekty pod kątem organizacyjnym, korzystając z wsparcia ekspertów zewnętrznych.
- Fundacja chce być rozpoznawalną marką, bazującą na eksperckości świadczonych usług.
- Szczególne kompetencje w zakresie:
 - o przygotowania i doradztwa dla inwestorów
 - o planowania
 - o pozyskiwania środków zewnętrznych, w tym unijnych
 - o kompleksowej obsługi małych firm, m.in. w zakresie prawnym, podatkowym, księgowym.

6.4. Misja BFR

Misja – kluczowe pytania

Kto?	Co?	Jak?
Klienci	- rozpoznawalna marka - wysoka jakość usług - eksperckość, fachowość	- Przez dobrze dobraną kadrę - Usługi zgodne z oczekiwaniami - znajomości i kontakty
Fundatorzy	wzmocnienie marek i efekt synergii	- rozszerzenie oferty - efekt synergii
Pracownicy	- Ciekawa praca - dobre wynagrodzenie - bezpieczeństwo, stabilizacja	- stabilna praca (znikoma rotacja) - prestż pracodawcy - premie i stawki za udział w projektach

Kluczowe pytania służące opracowaniu misji w układzie funkcjonalnym

Problem	Rodzaj działalności
	Działalność na rzecz wsparcia przedsiębiorczości
Kto jest obiektem działania firmy	biznes
Czyje potrzeby są przez firmę zaspokajane	właścicieli i kadry menedżerskiej – zapełnienie luki
Co jest wytwarzane	profesjonalne usługi czyste
Jakie potrzeby są zaspokajane	w zakresie wiedzy eksperckiej
W jaki sposób produkty/usługi	indywidualnie, na zlecenie klienta

są wytwarzane	
Co zapewnia firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	bliskość, doświadczenie, zaufanie
Jaką działalnością jesteśmy w stanie się zająć	obsługa marki regionalnej, hosting, wirtualne adresy dla przedsiębiorców, doradztwo marketingowe
Inna działalność – jaka	inkubatory, fundusze doradcze i pożyczkowe
Jaką działalnością powinniśmy się zająć	dającą szybkie przychody
Inna działalność – jaka	-

Misja BFR

- BFR działa na styku biznes – samorząd.
- Wypełnia lukę rynkową w zakresie usług dla lokalnego biznesu.
- BFR stanowi pomost łączący biznes i administrację lokalną. Jednocześnie stanowiąc organizację lobbingową dla małych firm z podregionu białskopodlaskiego.
- Jest instytucją samofinansującą się.
- Jej udziałowcy otrzymują prestiż i siłę, wynikającą ze skali działania.
- Firmy, dla których działa BFR otrzymują rozwiązania problemów w rozsądnych cenach.
- Pracownicy otrzymują stabilną pracę, rozsądne wynagrodzenie i możliwość ciągłego rozwoju w ciekawej instytucji.

6.5. Cele strategiczne BFR na lata 2012 – 2014

Zdiagnozowano potencjalne obszary dla strategii BFR:

1. Zorganizowanie działalności gospodarczej.
 - a. Lokal
 - b. zasoby rzeczowe
 - c. zasoby finansowe
 - d. pracownicy – sekretarka – asystentka + Project manager z umiejętnością pisanie wniosków unijnych. Inne osoby w zależności od potrzeb – zewnętrznie.
2. Stworzenie oferty dla przedsiębiorców.
 - a. szkolenia; z naciskiem na zawodowe – kursy w celu uzyskania uprawnień zawodowych, kursy „on – demand”, szkolenia językowe, studia podyplomowe. Z pewnym przybliżeniem przejęcie roli dawnych Zakładów Doskonalenia Zawodowego.
 - b. stworzenie bazy przedsiębiorców. Wykorzystanie kontaktów osobistych i Internetu do opracowania bazy danych.
 - c. opracowanie serwisu internetowego. Badania wskazały na pożądaną zawartość serwisu. Na czoło wysuwają się informacje o dotacjach unijnych i o inicjatywach władz lokalnych, podane w przystępny sposób. Dodatkowo można zamieszczać reklamy i informacje o ofercie BFR. Należy rozważyć wprowadzenie newslettera i ewentualnych powiadomień SMS – owych.
 - d. pisanie i prowadzenie projektów na zlecenie z dofinansowaniem UE.
 - e. organizacja spotkań i konferencji z udziałem biznesu i przedstawicieli władz lokalnych.
 - f. Zaangażowanie prywatnego biznesu w działalność BFR. Można stworzyć ciało doradcze np. radę programową lub podobne.
 - g. prowadzenie badań ilościowych i jakościowych
3. Oportunizm. Dobrym sposobem na ustabilizowanie finansowe BFR w początkowym okresie funkcjonowania jest pozyskanie większego projektu unijnego lub kilku na potrzeby własne. Wśród możliwych obszarów należy wymienić:
 - a. fundusz pożyczkowy lub poręczeniowy – w praktyce dość trudny do prowadzenia
 - b. inkubator przedsiębiorczości – działalność raczej niedochodowa, pozwalająca jednak na ograniczenie kosztów własnych
 - c. szkolenia cykliczne np. dla osób wykluczonych, starszych itp.
 - d. centrum obsługi inwestora
 - e. inne służące wspieraniu przedsiębiorczości
4. Inne możliwości generowania przychodów.

- a. Outsourcing
 - i. Zarządzanie zasobami ludzkimi lub szkoleniami, rekrutacją, BHP itp.
 - ii. Księgowość
 - iii. Porady prawne, finansowe, optymalizacja podatkowej. Firma może stać się „brokerem” dla lokalnego biznesu
 - iv. Administracja i obsługa biurowa
- b. Rozwój kontaktów biznesowych
 - i. Prowadzenie baz danych
 - ii. Usługi kojarzenia partnerów biznesowych
 - iii. Pośrednictwo handlowym
 - iv. Organizowanie imprez turystycznych i okolicznościowych
- c. Prowadzenie usług internetowych
 - i. Hosting
 - ii. Projektowanie i obsługa stron dla małych firm
 - iii. serwis internetowy, ewentualnie gazeta internetowa
 - iv. projektowanie stron i serwisów
- d. Usługi marketingowe dla samorządu i biznesu
 - i. Prowadzenie konkursów, promocji, programów lojalnościowych
 - ii. Szkolenia marketingowe
 - iii. Opracowywanie i prowadzenie kampanii promocyjnych, reklamowych, PR, konkursów
 - iv. realizacja programów badawczych
 - v. prowadzenie konsultacji społecznych
 - vi. produkcja materiałów reklamowych, informacyjnych itp.
- 5. Networking. Osoby kluczowe w fundacji powinny szczególnie silnie zaangażować się poprzez kontakty osobiste z lokalnym biznesem w celu:
 - a. promocji fundacji i jej oferty
 - b. tworzenia bazy danych
 - c. pozyskiwania zleceń
 - d. poznania potrzeb klientów
 - e. zaangażowania lokalnego biznesu w pracę BFR.

W trakcie sesji warsztatowej dokonano selekcji możliwych celów strategicznych i przyjęto sześć głównych celów na okres trzech lat.

- 1. Stworzenie inkubatora przedsiębiorczości. Przeprowadzenie procesu inwestycyjnego i uruchomienie.**
- 2. Stworzenie marki podregionalnej dla biznesu.**
- 3. Usługi pośrednictwa i kojarzenia partnerów na styku biznesu i wyższych uczelni.**
- 4. Stworzenie finalnej oferty BFR dla biznesu.**
- 5. Hosting i usługi internetowe dla biznesu.**
- 6. Osiągnięcie samofinansowania i uzyskanie samodzielności ekonomiczno – finansowej.**

Mapa celów

Nr celu	1	2	3	4	5	6	Suma SI
1	X	2	1	3	1	2	9
2	2	X	1	1	1	1	6
3	1	1	X	1	1	1	5
4	2	3	2	X	1	3	11
5	2	1	1	2	X	2	8
6	2	2	3	3	2	X	12
Suma SR	9	9	8	10	6	9	XX

R	20																				
	19																				
E	18																				
	17																				
A	16																				
	15																				
K	14																				
	13																				
T	12																				
	11																				
Y	10																				
	9																				
W	8																				
	7																				
N	6																				
	5																				
O	4																				
	3																				
Ś	2																				
	1																				
Ć		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	I	N	T	E	N	S	Y	W	N	O	Ś	Ć	SI								

Podsumowanie:

Najbardziej intensywnym celem jest cel nr 4 i cel nr 6. Cel czwarty związany jest z rozwojem działalności usługowej, a więc stanowi o stronie przychodowej BFR. Stąd jego wysoka aktywność i reaktywność. Osiągnięcie tego celu będzie decydujące dla funkcjonowania i

przetrwania BFR. Jest to cel krytyczny. Cel szósty jest celem w najwyższym stopniu wynikowym (wysokie SR).

Istnieją dwa cele „leniwe”, czyli poboczne – to cel 3 i 5. Są one luźno związane z realizacją pozostałych celów, a ich realizacja nie determinuje powodzenia całej strategii. Podobnie można potraktować cel nr 2. Wszystkie trzy cele posiadają najniższą intensywność (ćwiartka - /-). Cel pierwszy plasuje się dokładnie w średniej i jest najbardziej neutralny.

6.6 Strategia ogólna BFR i wytyczne dla strategii szczegółowych (programów)

Z dotychczasowej analizy wynika kilka zasadniczych kierunków strategicznych. Po pierwsze, BFR musi przetrwać i rozwijać się. W tym celu musi stworzyć ofertę, dającą jej źródła stabilnych przychodów. Ostrożne szacunki wskazują, że po pierwszym kwartale 2013 roku, Fundacja będzie musiała pokrywać koszty około 7 000 zł miesięcznie. W tym celu musi zapewnić sobie średnie przychody na poziomie około 15 – 20 tysięcy miesięcznie, przy wysokiej rentowności sprzedaży. Sama rentowność nie jest poważnym wyzwaniem, gdyż jest normalna w tego rodzaju działalności. Dla utrzymania płynności ważne są źródła stałych przychodów. Temu ma służyć inkubator przedsiębiorczości oraz hosting i wynajem wirtualnych adresów. Mimo, że nie należy oczekiwać zbyt wielkich kwot z tego tytułu, to ważna jest ich stabilność. Ponadto należy pamiętać, że w ten sposób osiągnięte zostaną inne cele:

- infrastruktura,
- reprezentacyjna siedziba,
- sale szkoleniowe,
- prowadzenie działalności marketingowej przez Internet,
- synergia działalności BFR i RSRR,
- budowanie wizerunku,
- możliwość dalszego poszerzania oferty,
- pozyskiwanie nowych klientów.

To tylko niektóre z potencjalnych korzyści. Aby realizować zadania związane z aktywizacją i podnoszeniem poziomu lokalnego biznesu, Fundacja musi wypełnić lukę na styku biznesu i sektora publicznego.

Strategia ogólna może być syntetycznie opisana, jako:

„Usamodzielnienie i rozwój oferty BFR dla biznesu. Zaistnienie i zapewnienie rozpoznawalności Fundacji, jako instytucji otoczenia biznesu, świadczącej wysokiej jakości usługi”.

Strategie szczegółowe	Strategie szczegółowe			
	Koszty	Czas	Możliwość realizacji	Prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatu (%)
Marketing/sprzedaż/dystrybucja				
1. dokończenie inwestycji inkubatora (1)	-	31.12.2012		100
2. zakup środków trwałych (1)	-	31.12.2012		100
3. promocja inkubatora (1)	-	31.12.2012		100
4. stworzenie komercyjnej oferty (3)	-		wola uczelni	75
5. dopracowanie oferty/dywersyfikacja (4)	-	poł. 2013		75
6. dystrybucja oferty hostingowej (5)	5000	poł. 2013		80
Produkcja/logistyka				
7. stworzenie koncepcji produktu (2)	5000	poł. 2014		30%
8. rozpoznanie potrzeb firm i możliwości uczelni (3)		XI 2012		90%
9. konfiguracja i administracja (5)	10000/R	III 2013		90%
Zasoby ludzkie				
10. zatrudnienie pracowników – 2 osoby (1)	4000/m-c	osoby już są		100
11. zatrudnienie informatyka (5)	10000/R	31.12.2012		90

12. zatrudnienie projektanta stron (5)	prowizja	31.12.2012	zewnę trzenie	90%
--	----------	------------	------------------	-----

- w nawiasach numery celów

Całą strategię charakteryzuje dobrze rozumiana prostota i spójność. Jednocześnie założone działania wydają się być realne do osiągnięcia. Jedynym wyjątkiem jest stworzenie koncepcji marki podregionalnej. Jednak należy pamiętać, że jest to cel poboczny (leniwy) i jego realizacja nie będzie wiązać się z powodzeniem całej strategii. Założona strategia wiąże się z nakładami rzędu 25 000 zł rocznie (bez 2 pracowników). Nie są to wygórowane wartości, co dodatkowo sprzyja realizacji strategii.

Monitoring strategii jest również dość prosty. Wskaźniki sukcesu zostały precyzyjnie opisane we wnioskach o wsparcie. Harmonogram działań jest również bardzo przejrzysty. Jedynym zastrzeżeniem praktycznym jest sugestia ewidencjonowania kosztów według celów strategicznych, aby móc precyzyjnie ocenić efektywność poszczególnych usług. W szczególności osobnej ewidencji powinny podlegać przychody i koszty:

- inkubatora
- hostingu i usług projektowych stron www
- pozostałych usług w miarę rozwoju oferty.

7. Plan promocji przedsiębiorczości podregionu białkopodlaskiego

Promocja przedsiębiorczości powinna być rozważana nie tylko w kategoriach realizacji określonej sekwencji działań promocyjnych, ale głównie jako realizacja pewnego systemu komunikacji marketingowej, obejmującej system działań z zakresu m.in. marketingu terytorialnego, *Public Relations*, *Media Relations*.

W kontekście realizacji Strategii promocji przedsiębiorczości, należy mieć na względzie, że to władze lokalne, działając wspólnie w sposób skoordynowany, występują w roli podmiotu, który odpowiada za przygotowanie, organizację, realizację oraz koordynację i kontrolę Strategii rozwoju i promocji przedsiębiorczości dotyczącej podregionu białkopodlaskiego.

Aby w sposób prawidłowy zrozumieć istotę Strategii rozwoju i promocji przedsiębiorczości ważne jest zrozumienie jej zasadniczych funkcji:

- **Funkcja informacyjna** – strategia dostarcza niezbędnych informacji zarówno przedsiębiorcom, potencjalnym inwestorom, podmiotom operującym na danym obszarze jak również osobom zainteresowanym podjęciem działalności gospodarczej. Funkcja informacyjna ma na celu zniesienie bariery braku informacji czy braku znajomości rynku. Jej celem jest dostarczenie określonych informacji jak najszerszej grupie docelowej.
- **Funkcja stymulująca** – ma na celu wywołanie określonych postaw i zachowań grup docelowych poprzez dostarczenie określonych informacji powodujących podjęcie określonych decyzji zarówno o charakterze racjonalnym jak i emocjonalnym. Celem tej funkcji jest przekonanie np. do otwarcia działalności gospodarczej czy podjęcia inwestycji właśnie na obszarze omawianych gmin.
- **Funkcja utrzymania konkurencyjności** – ma na celu podtrzymywanie wytworzonego wizerunku obszaru objętego strategią w świadomości grup docelowych.

Nośnikiem szeroko pojętej promocji zawsze jest informacja, dlatego też całość celów czy działań zawartych w niniejszej strategii powinny opierać się na kompleksowym systemie efektywnego przepływu informacji.

Zrozumienie funkcji, jakie powinna spełniać Strategia rozwoju i promocji przedsiębiorczości w kluczowy sposób wpływa na jej dalszy rozwój, modyfikację zgodnie ze zmieniającymi się trendami czy pojawiającymi się w trakcie jej wdrażania.

7.1. Założenia wyjściowe tworzenia planu promocji

Diagnoza potencjału oraz wyniki przeprowadzonych warsztatów strategicznych pozwalają sformułować listę najważniejszych problemów, których rozwiązanie przyczyni się do poprawy sytuacji w zakresie promocji gospodarczej podregionu białskopodlaskiego.

Generalne słabości w zakresie promocji gospodarczej obszaru dotyczą trzech grup problemowych:

- ✓ **Informacja**, a w szerszym rozumieniu wiedza. Pod tym hasłem mieszczą się zarówno słabości w generowaniu i przekazie informacji wewnątrz podregionu, między poszczególnymi instytucjami i firmami, jak też słabości w generowaniu i dystrybucji informacji o podregionie na zewnątrz.
- ✓ **Współpraca** zarówno między podmiotami podregionu białskopodlaskiego, jak również współpraca z instytucjami i przedsiębiorstwami zewnętrznymi. Problem słabej współpracy dotyczy sfery politycznej oraz ścierania się interesów różnych grup. Tym bardziej powinien on być rozwiązany w kontekście działań promocyjnych mających prezentować Podregion białskopodlaski jako obszar o korzystnym klimacie inwestycyjnym.
- ✓ **Wspieranie przedsiębiorców**. Braki w zakresie wspierania przedsiębiorczości wydają się być największe, zaś tendencje światowe i krajowe pokazują, że temu zagadnieniu poświęca się coraz więcej miejsca w polityce rozwoju regionalnego i lokalnego.

Zaprezentowane grupy problemowe nie są całkowicie rozdzielne. Oznacza to, że podejmowanie szczegółowych działań w zakresie np. lepszej informacji związane będzie ze

wspieraniem zarówno więzi współpracy z różnymi instytucjami, jak też samych przedsiębiorców. Dlatego też przyjmuje się, że w pierwszej kolejności powinny zostać realizowane cele i działania, które mogą przynieść wielopłaszczyznowy efekt.

7.2. Wielokryteriowa segmentacja makrosegmentu biznesowego

Identyfikacja i charakterystyka adresatów promocji to jedną z najważniejszych decyzji związanych z programowaniem polityki promocji gospodarczej. Segmentacja odbiorców umożliwia nie tylko lepsze ich poznanie, ale także kształtowanie określonych założeń strategicznych, dostosowanie odpowiednich narzędzi marketingowych itp. Wybór adresatów jest bezpośrednio związany z wyborem głównego obszaru strategicznego (branży) w stymulowaniu rozwoju podregionu białkopodlaskiego.

Celem segmentacji w ramach makrosegmentu biznesu jest podział rynku na odrębne grupy nabywców (*segmenty rynku*) o różnych potrzebach, cechach i zachowaniach. Segment rynku jest to, więc grupa nabywców docelowych, którzy mogą reagować w podobny sposób na stosowany przez producenta marketing-mix.

Działania związane z podnoszeniem poziomu atrakcyjności inwestycyjnej obszaru zakładają, iż głównymi adresatami będą m.in.:

- przedsiębiorcy lokalni, regionalni, krajowi (aktualni i potencjalni); bezpośredni odbiorcy produktów i usług z obszaru
- krajowe i zagraniczne organizacje biznesowe i biznesmeni, w tym potencjalni inwestorzy z sektorów o największym potencjale rozwoju na terenie podregionu białkopodlaskiego (branże powiązane z rolnictwem, leśnictwem, turystyką rekreacją)
- potencjalni młodzi przedsiębiorcy z regionu, poszukujący miejsca na rynku,
- urzędnicy państwowi i samorządowi oraz NGO, odpowiadający za rozwój przedsiębiorczości i inwestycje,
- media /dziennikarze mediów lokalnych, regionalnych, gospodarczych i turystycznych,
- analityków rynku/ analitycy ekonomicznych i finansowych, naukowcy

- organizatorzy turystyki biznesowej
- organizatorów imprez o znaczeniu międzynarodowym;
- potencjalnych atrakcyjnych rezydentów;

W ujęciu komunikacyjnym grupy docelowe adresatów działań z zakresu promocji gospodarczej podregionu białskopodlaskiego opisać można następująco:

1. Samorządy miejskie i gminne
2. Przedsiębiorcy lokalni.
3. NGO.
4. Jednostki organizacyjne (np. szkoły).
5. Mieszkańcy.
6. Turyści krajowi i zagraniczni.
7. Inwestorzy regionalni i zewnętrzn.
8. Środowiska opiniotwórcze (np. politycy, dziennikarze, artyści, itp.).

L.P.	Grupa docelowa	Rodzaje informacji	Nośniki informacji
1.	Samorządy miejskie i gminne	Informacje o planowanych inwestycjach, strategii, planach krótko- i długoterminowych, środkach i sposobach ich alokacji.	Pisma urzędowe, sesje, narady, Internet, telefon.
2.	Przedsiębiorcy lokalni	Finanse i podatki, możliwości inwestycyjne, dotacje dla przedsiębiorców, ulgi i szanse rozwoju, przetargi.	Internet, sesje otwarte, biuletyn przetargów i ofert, tablice ogłoszeń, media lokalne (reklama prasowa), informacje branżowe (mailing, bazy danych).
3.	NGO	Programy, plany działania podregionu białskopodlaskiego, możliwości kooperacji,	Sesje, narady, spotkania, pisma, Internet, telefon, media lokalne.

		i pośrednictwa we współpracy z innymi podmiotami,	
4.	Jednostki organizacyjne podregionu bialskopodlaskiego (np. szkoły)	Finanse, subwencje, dotacje, awanse zawodowe, strategie rozwoju, projekty.	Pisma urzędowe, Internet, telefon, spotkania.
5.	Mieszkańcy	Jawne plany, (cel, wykonawcy, koszty), informacje dla bezrobotnych, prace interwencyjne, otwartość i współdecydowanie (uchwały, uczestnictwo w sesjach), rozliczenia z wykonanych zadań.	Sesje otwarte, ogłoszenia z ambony, media, Internet, tablice ogłoszeń, obwieszczenia, punkt informacji w urzędach, biuletyn urzędowy.
6.	Turyści	Atrakcje turystyczne, walory środowiska naturalnego, ceny i koszty, baza noclegowa, zaplecze infrastrukturalne, dostępność.	Internet, media, czasopisma, mapy przewodniki, foldery, prezentacje multimedialne
7.	Inwestorzy	Tereny inwestycyjne, ulgi i pomoc, przetargi, podatki i finanse.	Informacje prasowe, aktualna www, informacje w urzędzie, informacje poprzez izby, cechy, tablice ogłoszeń, spotkania, prezentacje multimedialne.
8.	Środowiska polonijne	Kronika wydarzeń, zrealizowane inwestycje, oferta turystyczna, plany rozwojowe.	Związki i organizacje polonijne Internet, telefon, prasa polonijna, multimedia, osobiste kontakty, udział w imprezach zagranicznych.
9.	Środowiska opiniotwórcze (politycy, artyści, dziennikarze, etc.)	Realizowane i planowane działania, projekty i wczesny dostęp do informacji poufnych, oczekiwania co do	Opiniowanie ustaw, interpelacje poselskie, organizowanie spotkań, osobiste spotkania z decydentami, przygotowane

		ustaw, przepisów.	materiały, naciski poprzez media.
--	--	-------------------	-----------------------------------

7.3. Cele promocyjne i działania promocyjne w ramach o poszczególnych segmentów

Efektywne podejście do promocji gospodarczej obszaru powinien kłaść nacisk na zintegrowany system komunikacji z otoczeniem, czyli potencjalnymi nabywcami oferty gminy i miasta Podregion białskopodlaski oraz wskazywać zasadniczo informacyjny charakter planowanych działań promocyjnych. Głównym przedmiotem budowy planu promocji podregionu białskopodlaskiego jest zatem określenie i zdefiniowanie adekwatnych celów.

Głównym celem strategii promocji gospodarczej podregionu białskopodlaskiego jest ***poprawa warunków dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw lokalnych i wzrostu zainteresowania inwestorów zewnętrznych.***

Cel strategiczny 1 – Rzetelna informacja

Cel ten powinien zostać osiągnięty poprzez szereg działań wnoszących „nową” jakość do dotychczasowych inicjatyw podejmowanych w mieście. Białskopodlaska Fundacja Rozwoju aktywnie buduje własną stronę internetową, zbiera informacje o Podregionie. Jednak konieczne jest rozszerzenie funkcjonalności strony Fundacji o Zakładkę z informacjami i materiałami przygotowywanymi z myślą o inwestorach. Dobrym rozwiązaniem byłoby również opracowanie oddzielnej strony dedykowanej promocji gospodarczej obszaru. Wszelkie podejmowane kwestie gospodarcze powinny być skoncentrowane na rzetelnym przekazie informacji między Urzędem Miejskim a przedsiębiorcami i otoczeniem biznesu.

Podstawowym elementem polityki generowania informacji jest promocja. Posługując się nią jako narzędziem polityki informacyjnej należy pamiętać, iż jest ona sposobem przedstawienia oferty lub inaczej – wartością dodaną do wartości oferty. Jej celem generalnym jest sprowokowanie dodatkowego popytu na konkretną, kompleksową, spójną i aktualną, sporządzoną wcześniej ofertę gospodarczą i turystyczną.

Działania:

- **Gromadzenie przez Fundację ofert biznesowych i przekazywanie ich przedsiębiorcom.**
- **Zbudowanie i uruchomienie systemu informacyjnego** zbierającego i dostarczającego użytkownikom informacje o atrakcyjności inwestycyjnej podregionu bialskopodlaskiego
- **Polityka informacyjna i promocyjna podregionu bialskopodlaskiego:**
 - ✓ Przygotowanie materiałów promocyjnych.
 - ✓ Wydawanie biuletynów informacyjnych i gazet lokalnych.
 - ✓ Regularny kontakt z dziennikarzami.
 - ✓ Nagłaśnianie „wydarzeń specjalnych”.
 - ✓ Udział w targach inwestycyjnych.
 - ✓ Przedsięwzięcia promocyjne.
 - ✓ Kampania promująca podregion bialskopodlaski, jako jeden z atrakcyjniejszych regionów do inwestowania we Wschodniej Polsce

Przeprowadzenie odpowiedniej kampanii informacyjnej i edukacyjnej dla mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców poprzedzającej wprowadzenie programu promocyjnego. Kampania powinna zawierać odpowiednio dużo możliwości kontaktu podmiotów zainteresowanych z władzami i osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za zaplanowanie i wdrożenie programu promocyjnego o charakterze gospodarczym dla podregionu bialskopodlaskiego

Istotną rolę odgrywać będą:

- ✓ Stała współpraca z mediami regionalnymi w celu przekazania z odpowiednio długim wyprzedzeniem, pełnej informacji o przewidywanych przedsięwzięciach promocyjnych, biznesowych, inwestycyjnych itp.
- ✓ Organizowanie roboczych spotkań władz z przedstawicielami zainteresowanych grup środowiskowych i branżowych, umożliwiających np. stworzenie obrazu

promocji danej branży czy przedsiębiorstwa, zgodnego z założeniami zintegrowanego programu promocyjnego podregionu.

- ✓ Polityka promocji musi budować wyrazisty, jednorodny wizerunku podregionu białskopodlaskiego. W tym celu wszystkie działania promocyjne muszą być prowadzone równolegle, wzajemnie się uzupełniać, być aktualizowane i systematycznie kontrolowane. Dla realizacji w/w działań (kontaktów) można stworzyć Centrum Koordynowania Gospodarczych Działań Promocyjnych, które nie tylko będzie bankiem informacji i pomysłów, ale będzie wdrażać te pomysły w życie.

- **Promocja systemu informacyjnego**

Celem działania systemu informacyjnego jest wyszukiwanie, gromadzenie i integrowanie oraz prosta, przejrzysta i wygodna dla użytkowników prezentacja informacji o możliwościach inwestowania oraz rozwoju przedsiębiorczości na terenie podregionu białskopodlaskiego

Funkcjonalności systemu

- ✓ stałe przeszukiwanie serwerów gromadzących i przetwarzających informacje o regionie oraz integracja danych, uwzględniająca istniejące bazy danych regionalnych oraz krajowych, wybrane serwisy internetowe, aktualizacje ofert inwestycyjnych z gmin z uwzględnieniem systemu map satelitarnych
- ✓ przepływ informacji dający możliwości wyszukiwania i prezentacji poprzez wykorzystanie mechanizmów wyszukiwarki kontekstowej zapewniającej wielojęzyczny dostęp (języki polski oraz angielski, niemiecki i rosyjski)
- ✓ zastosowanie technologii semantycznych umożliwiających inteligentne wyszukiwanie danych
- ✓ personalizacja kont zarejestrowanych użytkowników, zapewniająca indywidualizację treści oraz umożliwiającą interaktywny udział w korzystaniu z systemu z uwzględnieniem profilu użytkownika
- ✓ funkcje monitorowania skuteczności systemu

- ✓ komunikacja między interesariuszami pozwalająca na wymianę informacji inwestycyjnych

Dodatkowymi zadaniami w ramach celu strategicznego są:

- zasygnalizowanie potencjalnym inwestorom istnienia gminy wraz z jej potencjałem gospodarczym w sferze produkcji, turystyki i rekreacji;
- zaistnienie w świadomości potencjalnych inwestorów terenów i obiektów położonych w atrakcyjnych gospodarczo częściach gminy, jako spójnej przestrzeni o korzystnej lokalizacji, rzeczywistym i potencjalnym wyposażeniu infrastrukturalnym, otoczonej szczególną, preferencyjną polityką władz gminy i predestynowanej do nowoczesnej wytwórczości i usług;
- wykreowanie wzrostu zainteresowania inwestorów zasobami nieruchomości i pracy oraz zasobami naturalnymi i logistycznymi, a także zasobami aktywności władz lokalnych i społeczeństwa gminy;
- wykreowanie wzrostu zainteresowania zewnętrznych podmiotów gospodarczych ofertą współpracy firm zlokalizowanych na terenie gminy;
- przedstawienie dotychczasowych osiągnięć w sferze gospodarczej jako zjawisk gwarantujących dalszy dynamiczny rozwój, a nie tylko prosty wzrost sfery przedsiębiorczości;
- wykreowanie wizerunku gminy na tle gospodarczym i społecznym regionu jako miejsca szczególnej aktywności władz lokalnych;
- przełamanie psychologicznych barier mieszkańców gminy, takich jak brak wiary w sukces gospodarczy, utrzymywanie postaw roszczeniowych, spodziewany spadek bezpieczeństwa
- materialnego po rozpoczęciu działalności gospodarczej itp.

Cel strategiczny 2 – Współpraca samorządu, biznesu i organizacji społecznych w celu tworzenia klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości oraz budowania atrakcyjności inwestycyjnej podregionu bialskopodlaskiego

Sukcesy wielu gmin opierają się na wielopłaszczyznowej współpracy między różnymi podmiotami. Rozwinięta współpraca świadczy o dobrym klimacie dla przedsiębiorczości. Dlatego trójkąt współpracy: władza lokalna – przedsiębiorcy – instytucje otoczenia biznesu musi zacząć tworzyć silny punkt promocji nie tylko wewnętrznej, ale i zewnętrznej. Osiągnięcie tego celu wymagać będzie przełamania negatywnych stereotypów: obrazu władz lokalnych nie interesujących się sprawami przedsiębiorców, obrazu przedsiębiorców jako środowiska silnie zatowarowanego i niechętnego do współpracy, obrazu instytucji otoczenia biznesu niewiele wnoszących dla rozwoju przedsiębiorczości oraz obrazu skłóconych elit politycznych. Władze Fundacji poprzez realizację Planu promocji gospodarczej będą starały się aktywnie zapoczątkować proces budowania korzystnego klimatu rozwoju przedsiębiorczości.

Budowanie platformy współpracy pomiędzy biznesem a władza lokalna polegać ma na usprawnieniu komunikacji pomiędzy różnymi grupami społecznymi sprzyjając tworzeniu odpowiedniego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości oraz aktywizacji mieszkańców podregionu w tym zakresie. Kluczową kwestią jest integracja i współdziałanie dwóch partnerów rozwoju gospodarczego – władz samorządowych i środowiska biznesu jako istotnego elementu trwałego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego

Inicjowanie wspólnych przedsięwzięć gospodarczych, utrzymywanie regularnych kontaktów pomiędzy biznesem i władza samorządową, promowanie lokalnych osiągnięć gospodarczych, wymiana informacji. Wszystko to stworzy odpowiedni wizerunek podregionu bialskopodlaskiego - jako dobrego miejsca do prowadzenia działalności gospodarczej.

Działania:

- Cykl spotkań pomiędzy samorządem a biznesem i organizacjami w celu wzajemnej wymiany informacji i opracowania wspólnych przedsięwzięć.

- Przygotowanie rocznego kalendarza spotkań na poziomie podregionu białskopodlaskiego współgrającego z kalendarzem budżetowym (propozycje zadań do budżetu).

Kalendarz stanie się cennym źródłem informacji. Powinien zostać udostępniony wszystkim zainteresowanym – rozesłany do właściwych podmiotów i osób, rozprowadzony w mediach lokalnych i krajowych.

- Zainicjowanie organizacji balu dla samorządów z regionu oraz biznesu (zarówno lokalnego, jak i zewnętrznego)
- Otwarte dni biznesu, targi lokalnych firm, konkursy na najlepszy pomysł na biznes, konkursy z zakresu przedsiębiorczości itp.
- Promocja przedsiębiorstw w materiałach promocyjnych Fundacji oraz na stronie internetowej Urzędu Miejskiego w Podregionie lub na specjalnie stworzonej stronie inwestycyjnej podregionu Zwierzynie
- Opracowanie materiałów promocyjnych na temat lokalnych przedsiębiorstw
- Podjęcie współpracy z lokalnymi inwestorami – wypracowanie polityki gospodarczej miasta, która wzmacniałaby przedsiębiorstwa lokalne przy zachowaniu równowagi rynkowej.
- Zwiększenie terenów inwestycyjnych podregionu białskopodlaskiego.

Cel strategiczny 3 – Obsługa przedsiębiorców na wysokim poziomie

Cel ten musi zostać osiągnięty możliwie szybko. Trudność w jego realizacji może wynikać z faktu, iż Białskopodlaska Fundacja Rozwoju ma w tym zakresie dość małe doświadczenie. Dlatego, obok organizacji systemu obsługi inwestorów, wymagana będzie intensywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi, specjalizującymi się w kontaktach z przedsiębiorcami. Obsługa przedsiębiorców, zgodna z ich oczekiwaniami, ułatwi nie tylko prowadzenie działalności gospodarczej w Podregionie, ale również przyczyni się do budowy

korzystnego wizerunku podregionu na zewnątrz i zacieśnienia współpracy między instytucjami podregionu białkopodlaskiego.

Działania:

- Opracowanie systemu preferencji ekonomicznych.
- Powstanie płaszczyzny współpracy pomiędzy władzą lokalną, a środowiskiem biznesu.
- Powołanie Pełnomocnika Miasta ds. rozwoju gospodarczego i kontaktów z przedsiębiorcami. Intencja w tym przypadku jest uruchomienie działań ze strony władz samorządowych, które ułatwia wzajemne kontakty biznesu i władzy.
- Wypracowanie zasad i form współpracy pomiędzy reprezentacją biznesu a władzami podregionu białkopodlaskiego. Realizacja zadania powinna określić zasady współpracy władz miasta i lokalnego biznesu.
- Rada Miejska przed podjęciem uchwał mających znaczny wpływ na życie gospodarcze miasta np. ulg i zwolnień podatkowych powinna zasięgnąć opinii lokalnego środowiska biznesu. Pozwoli to na tworzenie lepszego miejskiego prawa oraz pozwoli uniknąć nieporozumień na styku władzy samorządowej i środowisk przedsiębiorców. Forma konsultacji powinna być dostosowana do rangi przedsięwzięcia.
- Utworzenie Lokalnego Okienka Przedsiębiorczości oraz informatyzacja instytucji publicznych
- Opracowanie katalogu usług świadczonych przez Białkopodlaską Fundację Rozwoju w Podregionie oraz inne instytucje związane z obsługą inwestorów oraz lokalnych przedsiębiorców.
- Założenie bazy danych o nieruchomościach i możliwościach ich wykorzystania.
- Opracowanie dla inwestorów informacji pisemnej – przewodnika inwestycyjnego
- Umożliwienie załatwiania spraw urzędowych on-line.
- Szkoleniowe wyjazdy studyjne dla pracowników instytucji odpowiedzialnych za obsługę inwestorów w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu wsparcia

Cel działania: Poprawa kwalifikacji pracowników instytucji na szczeblu regionalnym w zakresie efektywnej realizacji i koordynacji działań w obszarze promocji gospodarczej

Opis działania: Wykorzystanie dobrych praktyk prowadzenia działań w zakresie regionalnej promocji gospodarczej poprzez organizację wyjazdów studyjnych dla pracowników instytucji na szczeblu regionalnym (UMWL oraz instytucje koordynujące poszczególne obszary promocji) do wybranych regionów europejskich o bogatych doświadczeniach w tym obszarze.

Cel strategiczny 4 – Podjęcie działań na rzecz pozyskania dla Fundacji inwestorów zewnętrznych

Pomimo jasno sformułowanego celu głównego strategii, wprowadzenie zapisów dotyczących działań na rzecz pozyskania inwestorów zewnętrznych również na poziomie celów strategicznych należy rozumieć jako przejaw wielkiej troski i zachętę Rady Miasta dla zewnętrznego kapitału krajowego i zagranicznego.

Działania:

- Stworzenie systemu zachęt dla lokalnych przedsiębiorców tworzących i rozwijających przedsięwzięcia gospodarcze na terenie miasta i gminy Podregion bialskopodlaski
- Współpraca władz samorządowych z instytucjami, organizacjami zajmującymi się kontaktem z inwestorami (poszukującymi inwestorów).
- Inwentaryzacja instytucji, organizacji zajmujących się pozyskiwaniem, kojarzeniem inwestorów z gminą (regionalny charakter)
- Opracowanie oferty skierowanej do instytucji, organizacji zajmujących się pozyskiwaniem inwestorów zewnętrznych.

Oferta powinna uwypuklać walory regionu. Należy ją systematycznie monitorować i aktualizować. Dotarcie do jak najszerzego grona odbiorców informacji o powiecie daje większą gwarancję sukcesu.

Stworzenie bazy danych instytucji i organizacji zajmujących się pozyskiwaniem inwestorów to pierwszy krok do efektywnej realizacji działań z zakresu Public Relations podregionu białskopodlaskiego. Inwestorzy powinni być na bieżąco informowani o aktualnej sytuacji w regionie, o możliwości inwestowania i ingerowania w lokalną gospodarkę.

Cel strategiczny 5: Ożywienie rodzimego inwestora (przedsiębiorcy) biznesu.

Integracja oraz motywowanie do współdziałania podmiotów gospodarczych w podnoszeniu atrakcyjności inwestycyjnej obszaru należy do kluczowych aspektów związanych z powodzeniem realizacji wszelkich działań. W ramach tego celu powinny być zrealizowane następujące działania, jak promowanie dobrych wzorców lokalnego biznesu poprzez dostępne media, imprezy, wydarzenia lub organizowanie wspólnie z partnerem zewnętrznym (około biznesowym) konkursów pn. "Firma Roku, Człowiek Roku"

Działania:

- **Zainicjowanie (regionalnego) Forum Rekomendacji Biznesowych**

Funkcjonowanie forum polega na odbywaniu cyklicznych lunchów biznesowych, podczas których następuje z jednej strony skrócona prezentacja firm, których przedstawiciele biorą udział w spotkaniu, z drugiej zgłaszane są konkretne potrzeby uczestników w zakresie poszukiwanych poleceń, kontaktów i rekomendacji. Spotkania odbywają się w ustalonych ściśle odstępach czasu wymiennie w siedzibie Urzędu Miasta oraz w lokalnych firmach lub innych obiektach na terenie podregionu białskopodlaskiego. Przyjęta w ten sposób formuła jest szczególnie cenna, gdyż pozwala na lepsze poznanie branży i działalności, w jakiej specjalizują się firmy w regionie.

Celem funkcjonowania Forum jest wzajemne wspieranie się jego uczestników we wszelkich działaniach biznesowych:

- ✓ ułatwianie kontaktu z konkretnymi osobami lub firmami – uczestnik Forum zgłasza jakie ma potrzeby w tym zakresie, pozostali poszukują wśród znanych sobie kontaktów możliwości ułatwienia dostępu i skomunikowania odpowiednich osób;
- ✓ omawianie bieżących problemów i zagadnień związanych z prowadzeniem przedsiębiorstw i wymiana możliwych rozwiązań stosowanych w tym względzie przez uczestników Forum;
- ✓ wzajemne poznawanie zakresów działalności biznesowej członków Forum pod kątem możliwości podejmowania współpracy, zgodnie z zasadą lokalnego wspierania – jeśli mamy coś kupić, zamówić, zlecić – w pierwszej kolejności szukamy wśród uczestników Forum lub firm przez nich poleconych.

7.4. Określenie technik i czasu realizacji działań promocyjnych

W warunkach rozwijającej się konkurencji podstawowym warunkiem realizacji zamierzonych celów jest dostarczenie potencjalnym zainteresowanym grupom docelowym (inwestorom, przedsiębiorcom, turystom) wyczerpującego pakietu informacji charakteryzujących walory podregionu białskopodlaskiego, miejsce i warunki inwestowania oraz korzyści w porównaniu z innymi oferowanymi przez konkurentów.

Polityka promocyjna w kontekście gospodarczym podregionu białskopodlaskiego obejmuje szeroki zakres zadań związanych z:

- **Regionem** jako nadawcą promocji – zwiększenie stopnia znajomości regionu, poprawa jego wizerunku, przedstawienie zamierzeń rozwojowych.
- **Produktem** (ofertą podregionu białskopodlaskiego) – kształtowanie wizerunku produktu przez lansowanie jego cech i możliwości, informowanie o sposobach wykorzystania, rozszerzenie stopnia znajomości oferty.

W promocji inwestycji chodzi o zbycie, „sprzedaż” zasobów lokalnych (kapitałowe, ziemia, zasoby lokalnej siły roboczej) konkretnym inwestorom. Po działaniach związanych z budowaniem korzystnego wizerunku podregionu białskopodlaskiego jako miejsca pod inwestycje, następuje faza „zdobycia” konkretnego inwestora.

PRZYKŁADOWE MOTYWY LOKALIZACJI INWESTYCJI

1. Korzystne położenie geograficzne
2. Zasoby wykwalifikowanej siły roboczej
3. Istniejące sukcesy inwestycyjne
4. Dobre i efektywne kontakty z miejscowymi władzami
5. Przychylność społeczna dla inwestycji zewnętrznych
6. Duża pojemność potencjalnego rynku zbytu
7. Funkcjonowanie na danym terenie istotnych partnerów biznesowych
8. Dostępność wolnych i uzbrojonych terenów lub możliwość nabycia nieruchomości na cele inwestycyjne
9. Wysoka jakość życia

7.5. Główne narzędzia promocyjne

PUBLIC RELATIONS			
NARZĘDZIA	FUNKCJA KOMUNIKACYJNA	PRZEKAZ TREŚCIOWY	ZAKRES DZIAŁAŃ
● Działania z zakresu Media Relations ✓ Utrzymywanie dobrych relacji z mediami, organizowanie konferencji prasowych związanych z kluczowymi wydarzeniami o charakterze gospodarczym na terenie podregionu białskopodlaskiego ● Materiały prasowe, telewizyjne, radiowe dotyczące aspektów atrakcyjności inwestycyjnej obszaru ✓ Współtworzenie materiałów dotyczących wydarzeń i inicjatyw podejmowanych w ramach marki ● Publikacje ✓ Artykuły sponsorowane, wywiady itp. ● Liderzy opinii,	Utrzymanie efektywnej komunikacji z kluczowymi odbiorcami marki	Przekaz treściowy powinien zakładać jak najpełniejsze opisanie specyfiki inwestycyjnej Fundacji oraz komunikację w duchu przyjętych założeń. Należy podkreślać dążenia podregionu do odświeżenia jego wizerunku gospodarczego i wskazywać planowane zmiany z tym związane.	Kompleksowość działań z zakresu PR zakłada realizację działań w obszarze: ✓ PR dotyczący gospodarki i inwestycji na terenie podregionu białskopodlaskiego (komunikacja idei marki, wskazywanie głównych korzyści itp.) ✓ PR dotyczący miasta oraz działań nie związanych bezpośrednio z inwestycjami Działania z zakresu PR odgrywają ważną rolę w przekazywaniu koncepcji promocji gospodarczej szerokiemu gronu odbiorców.

ambasadorzy marki			Przeprowadzane systematycznie umożliwiają stałe wzmacnianie odbiorców w popieraniu jej założeń oraz rozwijają aktywność w tym zakresie.
-------------------	--	--	---

REKLAMA DRUKOWANA BTL			
NARZĘDZIA	FUNKCJA KOMUNIKACYJNA	PRZEKAZ TREŚCIOWY	ZAKRES DZIAŁAŃ
Foldery, przewodniki, ulotki Obecnie brakuje aktualnych, przejrzystych i opisujących kompleksowo drukowanych materiałów promocyjnych dotyczących aspektów gospodarczych, inwestycyjnych itp. . Powinny być one wydawane w spójnej wizualizacji oraz przedstawiać w atrakcyjny sposób ofertę inwestycyjną miasta i i gminy Podregion	Podstawowym zadaniem działań z zakresu BTL jest przekazywanie kluczowych informacji o inwestycjach miasta oraz dzięki ich atrakcyjnej i odpowiednio dopasowanej formie są również ważnym elementem budującym przywiązanie lokalnego biznesu i mieszkańców podregionu. Wszelkie foldery, przewodniki i ulotki są również cennym	Przekaz treściowy pełni tutaj niezwykle istotną rolę wspierającą główny przekaz promocji gospodarczej obszaru oraz powinien zostać opracowany zgodnie z obowiązującymi zasadami komponowania przekazu (opisanymi w kolejnym rozdziale).	Zarządzanie materiałami drukowanymi powinno wynikać z szczegółowo opracowanego planu przygotowanego w oparciu o możliwości budżetowe, działania innych podmiotów opracowujących podobne opracowania oraz istniejących potrzeb kluczowych grup odbiorców. Materiały powinny zostać opracowane w całkowitej zgodności z przyjętą identyfikacją wizualną podregionu białskopodlaskiego,

bialskopodlaski. Materiały promocyjne dotyczące głównych wydarzeń biznesowych w mieście i na terenie gminy, np. ulotki, wkładki w wybranych czasopismach Najważniejsze wydarzenia organizowane w mieście powinny posiadać również silne wsparcie promocyjne skierowane do kluczowych grup odbiorców	źródłem informacji o historii miasta oraz osobach z nim związanych, atrakcjach turystycznych, walorach przyrodniczych i głównych inicjatywach.		celami, pozycjonowaniem marki oraz typem odbiorcy, do którego skierowany jest materiał. Ważną rolę pełnić również kreatywność opracowania, jego oryginalność oraz wysokiej jakości materiał zdjęciowy.
--	--	--	--

REKLAMA ATL			
NARZĘDZIA	FUNKCJA KOMUNIKACYJNA	PRZEKAZ TREŚCIOWY	ZAKRES DZIAŁAŃ
Outdoor Reklama zewnętrzna stanowi dalszy priorytet w stosunku do wcześniej wskazanych form komunikacji. Wynika to przede wszystkim z racji	Wzmocnienie świadomości poziomu inwestycyjnego obszaru oraz działania związane z	Stosowanie wybranych technik komunikacyjnych przedstawiać ma przede wszystkim wyjątkowe atuty inwestycyjne, pozytywny klimat inwestycyjny/przedsiębiorczy	Kampanie reklamowe powinny być wykorzystane przede wszystkim w promocji wybranych wydarzeń biznesowych podregionu

wysokich kosztów i priorytetów w aspekcie promocji gospodarczej obszaru Reklama w wydawnictwach o tematyce gospodarczej, z branży drzewnej, rolnictwa, leśnictwa oraz turystycznej itp.	odświeżeniem jej wizerunku gospodarczego.		bialskopodlaskiego zgodnie z ich specyfiką i grupą docelową miasta. Reklama w prasie i reklama zewnętrzna powinny być bardzo atrakcyjne wizualnie oraz nawiązywać do charakteru i stylistyki wykorzystywanej na innych nośnikach.
---	--	--	---

OFERTA DLA SPONSORÓW, INWESTORÓW			
NARZĘDZIA	FUNKCJA KOMUNIKACYJNA	PRZEKAZ TREŚCIOWY	ZAKRES DZIAŁAŃ
Oferta skierowana do różnego rodzaju sponsorów i potencjalnych inwestorów lokalnych i zewnętrznych, NGO	Organizacja wszelkiego rodzaju wydarzeń i inicjatyw produktowo-promocyjnych w aspekcie inwestycyjnym wymaga odpowiednio dużych nakładów finansowych. Działania związane z opracowaniem oferty sponsoringowej są niezbędnym elementem związanym z	Przekaz treściowy w tym przypadku związany jest w dużym stopniu z formami i narzędziami odpowiednimi dla tego typu opracowań. Treść oraz styl wypowiedzi zależy w dużym stopniu od charakteru podmiotu/typu osoby, do której skierowana jest oferta.	Dobór sponsorów oraz inwestorów powinien być bardzo precyzyjnie przemyślany zarówno przed procesem tworzenia oferty, jak również w momencie podejmowania decyzji znając konkretnie podmiot/osobę. Należy pamiętać o tym, że sponsor/inwestor powinien być wiarygodny oraz

	zarządzaniem rozwojem gospodarczym obszaru.		posiadać autorytet wśród odbiorców.
--	--	--	--

Rekomendacje mediowe

Przekaz dotyczący promocji gospodarczej powinien uwzględniać następujące kwestie:

- **Wiarygodny przekaz w duchu marki (on-brand)** – komunikacja Fundacji powinna wzbudzać zaufanie i oparta na silnych, rzeczywistych atrybutach i walorach inwestycyjnych. Wszystkie przekazy powinny się natomiast wzajemnie potwierdzać.
- **Przekaz wyróżniający markę** – informacje dotyczące marki powinny być przekazywane w sposób zapewniający wyróżnienie się w szumie informacyjnym oraz pośród działań promocyjnych innych miast
- **Podążanie za wyznaczonymi celami** – działania informacyjno-promocyjne marki powinny w bezpośredni sposób wynikać z wyznaczonych celów strategicznych oraz konsekwentnie przyczyniać się do ich realizacji
- **Komunikacja skupiająca uwagę na marce** – skuteczna komunikacja powinna jednoznacznie podkreślać pożądane aspekty marki w odpowiednio dopasowany sposób do odbiorcy przekazu, komunikat powinien być czytelny, zapamiętywany oraz oryginalny
- **Zwartość i przejrzystość informacji** – opis podregionu białskopodlaskiego, jego oferty produktowej oraz kluczowych inicjatyw promocyjnych powinien być przedstawiony przy użyciu prostych sformułowań tak, aby był w pełni zrozumiały dla odbiorcy.
- **Precyzyjnie dobrany do typu odbiorcy styl i charakter wypowiedzi** – tworząc komunikat należy wziąć pod uwagę typ odbiorcy – jego charakter, zwyczaj, kulturę, styl życia. Komunikacja jest najbardziej efektywna, gdy jest sformułowana w sposób przystępny i interesujący.

8. Realizacja i monitoring wdrażania strategii

8.1. *System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*

Na poziomie regionalnym działa wiele instytucji, których celem jest podejmowanie różnorodnych inicjatyw służących rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw. Można je zaliczyć do elementów otoczenia bliższego najmniejszych podmiotów gospodarczych, wpływających bezpośrednio na ich funkcjonowanie i rozwój. Do najważniejszych kategorii takich instytucji można zakwalifikować:

- Jednostki samorządu terytorialnego, wpływające na ogólne warunki funkcjonowania firm sektora MSP w regionie i koordynujące działania pomocowe na szczeblu regionalnym.
- Organizacje publiczno-prywatne powołane z inicjatywy i przy zaangażowaniu finansowym oraz organizacyjnym regionalnych i lokalnych władz publicznych, podejmujące działania prorozwojowe na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Przykładem mogą być tu agencje rozwoju regionalnego i lokalnego działające na rzecz aktywizacji gospodarczej i społecznej regionu. Ich cechą charakterystyczną jest brak konieczności generowania zysków do podziału pomiędzy udziałowców. Instytucje te wypełniają lukę pomiędzy administracją centralną, jednostkami samorządu terytorialnego oraz prywatnymi podmiotami gospodarczymi.
- Jednostki zaplecza badawczo-rozwojowego, obejmujące np. laboratoria, jednostki i ośrodki B+R, centra doskonałości, czy centra zaawansowanych technologii.
- Lokalne i regionalne organizacje pracodawców i pracobiorców, w tym np. zrzeszenia, związki zawodowe.
- Izby i stowarzyszenia zrzeszające przedstawicieli biznesu, np. izby rzemieślnicze, izby gospodarcze i handlowe.
- Instytucje sektora szkolnictwa wyższego, z których wiele bierze udział w transferze technologii i rozwoju innowacji.

- Sieci organizacyjne, w skład których wchodzi instytucje i jednostki organizacyjne wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, np. Krajowych System Usług dla MSP, Krajowy System Innowacji, Sieć Informacji dla Biznesu, czy Centra Euro Info.
- Komercyjne organizacje konsultingowe oraz szkoleniowo-doradcze – przedsiębiorstwa działające na styku nauki i przemysłu, które swoją ofertę rynkową kierują do małych i średnich przedsiębiorstw. Świadczą usługi między innymi z zakresu doradztwa we wdrażaniu współczesnych koncepcji zarządzania, montażu finansowego i pozyskiwania środków finansowych, pozyskiwania i komercjalizacji nowych technologii, czy marketingu produktów i usług.
- Komercyjne instytucje finansowe, w tym: banki, fundusze inwestycyjne, lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe, a także fundusze gwarancyjne i poręczeniowe, fundusze typu venture capital.
- Ośrodki wspierania innowacji i przedsiębiorczości, które stanowią najszerszą grupę instytucjonalnych przedstawicieli zaangażowanych we wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Zaczęły one powstawać na przełomie lat 1989/1990 co było związane z zachodzącymi wówczas procesami transformacji gospodarczej i ustrojowej. Tworzone były na wzór sprawdzonych rozwiązań funkcjonujących w krajach o ustabilizowanej gospodarce rynkowej z myślą o rozwiązywaniu problemów z jakimi borykali się polscy przedsiębiorcy. Są to z reguły instytucje niekomercyjne, działające zgodnie z ideą non-profit. Świadczą bezpośrednie usługi na rzecz firm sektora MSP oferując różnorodne instrumenty pomocowe. Większość z nich działa na poziomie lokalnym i regionalnym, uwzględniając specyficzne potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw działających na danym terenie.

Zbiorowość instytucji zaangażowanych w działalność pomocową na rzecz firm sektora MSP określa się często jako instrumentarium instytucjonalne systemu wspomagania MSP. Biorąc pod uwagę różnorodność instytucji. uczestniczących w działaniach wspierających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw do szczególnie istotnych organizacji, działających przede wszystkim na poziomie regionalnym i lokalnym można zaliczyć:

- agencje rozwoju regionalnego i lokalnego,
- regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe oraz fundusze poręczeń kredytowych,
- lokalne centra biznesu, centra prawno-doradcze,

- parki przemysłowe i technologiczno-naukowe, centra transferu technologii,
- inkubatory przedsiębiorczości, w tym preinkubatory oraz akademickie inkubatory przedsiębiorczości,
- fundacje i stowarzyszenia prowadzące swoją statutową działalność na rzecz wspierania funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,
- banki regionalne, w tym szczególnie banki spółdzielcze,
- fundusze typu venture capital,
- lokalne i regionalne organizacje pracodawców oraz branżowe zrzeszenia przedsiębiorców,
- powiatowe urzędy pracy i inne jednostki organizacyjne jednostek samorządu terytorialnego zaangażowane w działalność na rzecz wspierania małych i średnich przedsiębiorstw,
- uczelnie wyższe,
- specjalne strefy ekonomiczne,
- prywatne, komercyjne instytucje otoczenia małego biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem firm szkoleniowych, doradczych i konsultingowych.

Coraz częściej działalność tych instytucji skoordynowana jest w sieciach organizacyjnych zapewniających większą sprawność i skuteczność funkcjonowania. Przykładem takiej sieci jest Krajowy System Usług (KUS) dla małych i średnich przedsiębiorstw, który jest siecią dobrowolnie współpracujących ze sobą niekomercyjnych organizacji, świadczących na rzecz małych i średnich przedsiębiorców usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne, finansowe i proinnowacyjne. Organizacje zrzeszone w KSU nie są nastawione na zysk i posiadają duży potencjał w dostarczaniu instrumentów pomocowych na rzecz firm sektora MSP. Współpraca między tymi ośrodkami ma na celu wyłącznie rozwój systemu wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw, a tym samym zwiększenie ich konkurencyjności. Obecnie w systemie działa około 180 lokalnych i regionalnych ośrodków wspierania biznesu. Instytucje te są koordynowane na poziomie centralnym poprzez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która jednocześnie dba o odpowiedni poziom oferowanych usług. W efekcie KSU stanowi sieć akredytowanych przez PARP ośrodków, świadczących usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o jednolite standardy funkcjonowania. Wśród nich znajdują się: agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania biznesu, izby gospodarcze, przemysłowo-handlowe oraz izby branżowe i rzemieślnicze, instytuty

badawczo-rozwojowe, inkubatory przedsiębiorczości, fundusze poręczeń kredytowych, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, fundusze pożyczkowe, organizacje pracodawców oraz inne kluby i organizacje przedsiębiorców, fundacje i stowarzyszenia świadczące usługi doradcze, finansowe, informacyjne i szkoleniowe.

System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce to struktura zaangażowana we wdrażanie programów służących wzmocnieniu sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce, obejmująca zarówno sieci i struktury organizacyjne oraz instytucjonalne, jak i instrumenty wsparcia skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw. System opiera się na współpracy partnerów na trzech poziomach działania, co obrazuje poniższy schemat (bloki zacienione odpowiadają partnerom zarejestrowanym w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw – KSU):

POZIOM CENTRALNY POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI (PARP) instytucja rządowa, odpowiedzialna za wdrażanie polityki sektorowej	
POZIOM REGIONALNY REGIONALNE INSTYTUCJE FINANSUJĄCE (RIF) jedna w każdym województwie, zarządza wdrażaniem programów regionalnych dla MSP	
POZIOM BEZPOŚREDNICH USŁUGODAWCÓW USŁUGODAWCY, posiadający duże doświadczenie we współpracy z MSP świadczą usługi doradcze (w tym: o charakterze ogólnym i proinnowacyjnym), szkoleniowe, informacyjne, finansowe (w tym: udzielanie poręczeń i pożyczek)	
INSTYTUCJE NIEKOMERCYJNE • ośrodki wspierania biznesu • fundacje i stowarzyszenia • ośrodki innowacji i technologii itp.	INSTYTUCJE KOMERCYJNE • wykonawcy akredytowani przez PARP • wykonawcy uprawnieni do realizacji usług bez akredytacji PARP

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi Gospodarki. Powstała na mocy Ustawy z dnia 9 listopada 2000 roku o utworzeniu

Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki zwłaszcza w zakresie wspierania:

- rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,
- rozwoju eksportu,
- rozwoju regionalnego,
- wykorzystania nowych technik i technologii,
- tworzenia nowych miejsc pracy, przeciwdziałania bezrobociu oraz rozwoju zasobów ludzkich.

Zadaniem PARP jest zarządzanie funduszami pochodzącymi z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i rozwój zasobów ludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. PARP jest także jedną z instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie działań finansowanych z funduszy strukturalnych:

- w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw:

- Działanie 1.1 – Wzmocnienie instytucji wspierających działalność przedsiębiorstw (KSU/KSI)
- Działanie 1.2 – Poprawa dostępności do zewnętrznego finansowania inwestycji przedsiębiorstw
- Działanie 2.1 – Wzrost konkurencyjności MSP poprzez doradztwo
- Działanie 2.3 – Wzrost konkurencyjności MSP poprzez inwestycje

oraz

- w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich:

- Działanie 2.3 – Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki – schemat A – doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr
- Działanie 2.3 – Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki – schemat B - promocja rozwiązań systemowych w zakresie potencjału adaptacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy

PARP prowadzi szereg działań na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), między innymi udziela dotacji przeznaczonych zarówno na rozwój otoczenia biznesu, jak i bezpośrednio dla firm.

PROJEKTY WŁASNE PARP NA RZECZ ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI

W roku 2005 przyjęto ustawę o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (ustawa z dnia 29 lipca 2005 r.), która stanowi umocowanie prawne dla realizacji projektów PARP na rzecz rozwoju innowacyjności. Artykuł 24, ustęp 1, pkt b ustawy mówi, iż „do zadań Agencji (...) należy w szczególności:

1. działanie na rzecz realizacji założeń polityki innowacyjnej państwa,
2. wspieranie i promocja przedsięwzięć (...) w zakresie rozwoju innowacyjności,
3. przygotowywanie i realizacja własnych programów działań wspierających działalność innowacyjną,
4. wspomaganie organów administracji rządowej i samorządowej w zbieraniu i przetwarzaniu danych o potrzebach gospodarki narodowej w zakresie innowacyjności
5. wspieranie działalności instytucji otoczenia przedsiębiorstw działających na rzecz wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i gospodarki, takich jak: jednostki badawczo-rozwojowe, centra badawczo-rozwojowe, centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości i parki technologiczne, współpraca międzynarodowa w zakresie promocji i rozwoju innowacyjności.”

8.2. *Rekomendacje w aspekcie rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw z podregionu*

Identyfikacja czynników, które w istotny sposób wpływają na potencjał innowacyjny umożliwia wskazanie obszarów interwencji na których koncentracja wsparcia może potencjalnie przynieść największe korzyści.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że kluczowymi czynnikami dla konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw są:

- jakość kapitału ludzkiego (wykształcenie i doświadczenie pracowników),
- kompetencje kadry zarządzającej,
- potencjał ekonomiczny przedsiębiorstw (zasoby finansowe, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, rynek działania),
- poziom współpracy, „usieciowienia” dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy/kompetencji (współpraca, przynależność do klastra),
- presja konkurencyjna,
- specyfika działalności (branża, w której działa przedsiębiorstwo),
- lokalizacja (miasto, wieś).

Analiza czynników determinujących potencjał innowacyjnych przedsiębiorstw, wskazuje, że istotne znaczenie dla innowacyjności gospodarki mają tzw. warunki ramowe w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Władze samorządowe chcą wzmacniać potencjał swojej gospodarki powinny więc oddziaływać na rozwój tych obszarów. Wśród czynników o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia konkurencyjności i innowacyjności gospodarki należy wskazać:

- 1) jakość dostępnych zasobów ludzkich;**
- 2) poziom i jakość wiedzy i technologii „zakumulowana” w regionie.**
- 3) poziom rozwoju i dostępność instytucji świadczących określone rodzaje usług (finansowych, doradczych itp.) – tj. jakość tzw. otoczenia biznesu**
- 4) rozpoznawalność danej lokalizacji oraz specyficznych kompetencji poza jej obszarem (w kraju, na świecie).**

Kwestią kluczową z punktu widzenia polityk gospodarczej mającej na celu wspieranie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki jest istniejący – obecny potencjał konkurencyjny i innowacyjny przedsiębiorstw. Należy w szczególności zwrócić uwagę na fakt, iż potencjał ten jest bardzo zróżnicowany w poszczególnych przedsiębiorstwach. Biorąc pod uwagę rodzaj działalności innowacyjnej w jaką angażują się przedsiębiorstwa można wyróżnić cztery grupy przedsiębiorstw.

Pierwsza kategoria firm to grupa firm, które wykazują się najwyższą aktywnością innowacyjną: inwestują w technologię ucieleśnioną, rozwój kapitału ludzkiego (szkolenia), a także angażują się w prowadzenie działalności B+R bądź zakupują nowe rozwiązania technologiczne w postaci praw do patentów lub know-how.

Drugą kategorią firm to grupa firm, które inwestują w technologię ucieleśnioną, oraz rozwój kapitału ludzkiego, ale nie angażują się w prowadzenie działalności B+R (własnej lub zleconej) ani w zakup nowych rozwiązań technologicznych w postaci praw do patentów lub know-how.

Trzecią kategorię firm stanowią przedsiębiorstwa, których działalność innowacyjna ogranicza się przeważnie do zakupu technologii ucieleśnionej w postaci maszyn, urządzeń czy oprogramowania.

Czwarta kategoria firm obejmuje przedsiębiorstwa, które nie wykazują żadnej lub bardzo znikomą aktywność innowacyjną, w szczególności nie wymagających dużych nakładów finansowych oraz ludzkich a także nie obarczonych dużym ryzykiem.

Biorąc pod uwagę te uwarunkowania polityka gospodarcza mająca na celu wsparcie rozwoju przedsiębiorstw może koncentrować się na wspieraniu obecnych strategii rozwojowych przedsiębiorstw w poszczególnych grupach np. wspierać inwestycje w maszyny i urządzenia, oprogramowania, czy inwestycje w wiedzę ucieleśnioną oraz rozwój kapitału ludzkiego. Polityka publiczna może również zostać ukierunkowana na zmianę obecnej strategii firm w poszczególnych grupach i próbę przesunięcia ich do kategorii wyższej np. wspieranie inwestowania przedsiębiorstw nieinnowacyjnych zakup maszyn i urządzeń bądź stymulowanie firm do inwestycji w zakup technologii czy angażowanie się w działalność badawczo-rozwojową.

Warto zaznaczyć, że dotychczasowe wsparcie publiczne – choć teoretycznie dostępne dla wszystkich przedsiębiorstw – de facto trafia do przedsiębiorstw dysponujących największym potencjałem rozwoju. Praktyka pokazuje, że najczęściej o pomoc publiczną ubiegają się przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjne, dysponujące największym potencjałem rozwojowym (potencjał finansowy, ludzki, wiedzy).

Ze wsparcia publicznego częściej korzystają firmy angażujące się w działalność innowacyjną. Zależność ta jest jeszcze wyraźniejsza jeśli weźmiemy pod uwagę uzyskanie wsparcia publicznego. Przedsiębiorstwa dysponujące mniejszym potencjałem innowacyjnym nawet jeśli ubiegają się o pomoc publiczną to często tego wsparcia nie uzyskują. Fakt ten powoduje,

że wpływ wsparcia publicznego na określone grupy przedsiębiorstw – tj. te dysponujące większym potencjałem rozwoju – jest większy niż przeciętnie w całej gospodarce.

Po drugie, wpływ pomocy publicznej na rozwój przedsiębiorstwa, które skorzystało z takiej pomocy jest ograniczony. Przedsiębiorstwa, które uzyskały wsparcie w zdecydowanej większości wskazują, iż poprawiło ono sytuację konkurencyjną ich firm. W większości przypadków oddziaływanie pomocy nie miało jednak krytycznego znaczenia dla rozwoju firmy. Można więc domniemywać, iż przedsiębiorstwa te funkcjonowałyby na rynku i rozwijały się – choć może wolniej – również bez otrzymania wsparcia publicznego.

Istotnym elementem, który należy brać pod uwagę decydując o wdrożeniu jakiejś interwencji publicznej są nakłady jakie musi ponieść odbiorca wsparcia aby mógł z niego skorzystać. Składają się na nie m.in. nakłady związane z uzyskaniem informacji o wsparciu, przygotowaniem wniosku oraz późniejszym rozliczeniem uzyskanej pomocy.

Jednym z czynników decydujących o tym, czy firma ubiega się o wsparcie publiczne są kwestie wymogów, które musi ona spełnić aby taką pomoc uzyskać. Uciążliwość biurokracji w procesie aplikowania o wsparcie publiczne była wskazywana jako jedna z istotnych przyczyn nie ubiegania się o pomoc publiczną. Należy również zwrócić uwagę, że „koszty” te nie są tak samo uciążliwe dla wszystkich przedsiębiorstw. Są one szczególnie uciążliwe dla przedsiębiorstw mniejszych, dla których oddelegowanie pracownika do poszukiwania odpowiednich informacji, czy przygotowania wniosku jest bardzo trudne a czasami wręcz niemożliwe. Istotnym elementem jest również jakość kapitału ludzkiego jakim dysponują poszczególne przedsiębiorstwa – te o słabszym potencjale często nie mają odpowiednio przygotowanych pracowników, którzy byliby w stanie odpowiednio przygotować i poprowadzić proces aplikowania o wsparcie. Aby skutecznie adresować wsparcie publiczne, przedsiębiorstwa te należałoby również wesprzeć merytorycznie na etapie aplikowania o wsparcie publiczne. Jest to o tyle istotne, iż wskaźnik sukcesu w zakresie otrzymywania wsparcia jest zdecydowanie mniejszy w przypadku słabszych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa z większym potencjałem innowacyjnym zdecydowanie częściej aplikują o wsparcie i takie wsparcie uzyskują. Wskazuje to, iż w zdecydowanie mniejszym zakresie potrzebują one wsparcia/doradztwa na etapie aplikowania o pomoc.

W gospodarce zawsze będzie istniała grupa przedsiębiorstw, które nie będą korzystały ze wsparcia publicznego gdyż nie będą go potrzebować. W regionie dolnośląskim liczba przedsiębiorstw deklarujących, że nie są zainteresowani, żadną formą wsparcia publicznego

8.3. *Wdrażanie działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości*

Niniejsza strategia zakłada realizację założeń w oparciu o strategiczne programy działania, podzielone na zadania (działania operacyjne) i zadania cząstkowe. Zostały one włączone do dwóch dokumentów powstających równolegle i opracowane na podstawie tzw. „karty strategicznej”, która powinna podlegać modyfikacji w ramach monitoringu Strategii.

Realizacja Strategii wymaga zaangażowania czynnika ludzkiego, finansowego i technicznego.

Aby móc realizować strategię i monitorować postępy realizacyjnie, niezbędne wydaje się usprawnienie działania Białkopodlaskiej Fundacji Rozwoju w kontekście współpracy z:

- Przedstawicielami władz jednostek samorządowych obszaru
- Przedstawicielami wydziałów merytorycznych jednostek samorządowych, pracujących przy konkretnych programach operacyjnych i konsultujących monitoring obszarów problemowych w obszarze swoich kompetencji i wiedzy
- Przedstawicielami zakładów budżetowych jednostek samorządowych
- Przedstawicielami jednostek edukacyjnych, kulturalnych i społecznych
- Przedsiębiorcami działającymi na obszarze podregionu białkopodlaskiego
- Przedstawicielami branży turystycznej
- Przedstawicielami organizacji samorządowych otoczenia JST, społecznego i gospodarczego.

Wartością Strategii jest jej „instytucjonalizacja”, czyli stworzenie trwałej podstawy organizacyjnej i finansowej dla wsparcia realizacji. System monitoringu i kontroli powinien umożliwiać bieżącą ocenę aktualności przyjętych założeń strategicznych (wizja, misja, cele strategiczne), rejestrowanie postępów w realizacji przyjętych celów i zadań operacyjnych, rejestrowanie parametrów i uwarunkowań rozwoju np. dopasowywanie do ogłaszanych w

planie rocznym). System ten powinien umożliwiać podmiotową, przedmiotową i instytucjonalną ocenę realizacji Strategii po względem:

- Obszarowym, zgodnie ze zidentyfikowanymi w Strategii obszarami problemowymi
- Programowym, zgodnie z zaproponowanymi do realizacji strategicznymi programami działań
- Terminowym, zgodnie z przyjętymi perspektywami czasowymi
- Sektorowym, zgodnie z wyodrębnionymi sektorami, których dotyczy Strategia i postępów
- w przemianach w poszczególnych sektorach, w nawiązaniu do koncepcji zrównoważonego
- rozwoju. Uwzględniając perspektywę czasową Strategii, ilość podmiotów, której ona dotyczy i transgraniczny charakter, wdrażanie, monitoring i kontrola realizacyjna przebiegać powinna w trzech etapach:

Etap przygotowawczy do wdrożenia. Na tym etapie nastąpiłoby szczegółowe zaplanowanie realizacji programów operacyjnych, wdrożenie procedur pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania poszczególnych programów, zabezpieczenie środków na realizację w budżetach JST.

Etap realizacyjny, w ramach którego uruchomiona zostałaby realizacja strategicznych programów operacyjnych, zgodnie z harmonogramem i dostępnymi środkami finansowymi, realizacja pozostałych zadań, monitoring programów i bieżąca korekta – dopasowywanie Strategii do zaistniałych zmian (modyfikacja zapisów programów).

Etap rozliczenia i zakończenia, w ramach którego nastąpiłoby sformułowanie wniosków końcowych monitoringu, ocena skuteczności wdrożeń i wpływu podjętych działań na rozwój podregionu białskopodlaskiego.



ul. Księcia Witolda 21, lok. I
21-500 Biała Podlaska
tel. 603 928 413, 724 600 303
www.bfr-bialapodlaska.pl
info@bfr-bialapodlaska.pl



Bialskopodlaska Fundacja Rozwoju