

BUDOVANIE KONTAKTOV PRE EKONOMICKÝ ROZVOJ

*Sprievodca pre predstaviteľov samosprávy,
manažerov ekonomického rozvoja a podnikateľov*

OBSAH

Všeobecný popis projektu

Obsah projektu

Východiská projektu

Právne postavenie samospráv v ekonomickom rozvoji
Vládne opatrenia na podporu investovania v SR
Skúsenosti USA
Skúsenosti z Českej republiky

Dotazník na výber účastníkov projektu

Prvý modul: „Komunikácia, spolupráca a práca v tíme“

Základné komunikačné zručnosti v tíme
Úloha a proces
Základné komunikačné prvky v práci manažera
Sociálne role v tíme, typy správania sa
Štýly vedenia tímu, vývoj tímu
Osobné potreby rozvoja ako projektového manažera

Druhý modul: „Riešenie problémov a strategické plánovanie“

Identifikovanie problémov
Štandardné a kreatívne techniky vedenia projektov
Fázy zmeny a riadenie ich priebehu
Zásady principiálneho vyjednávania
Osobné potreby rozvoja ako nositeľa zmeny

Tretí modul: „Teória a prax miestneho ekonomického rozvoja v USA“

Ekonomický rozvoj a jeho prínosy
Vývoj ekonomického rozvoja v USA
Udržiavanie a expanzia podnikov
Získavanie podnikov
Budovanie vlastných podnikov
Partnerstvá

Štvrtý modul: „Možnosti miestneho ekonomického rozvoja v podmienkach SR“

Organizácie ekonomického rozvoja
Výber organizačného modelu
Prieskum prostredia
Audit zdrojov
Priemyselné parky

Piaty modul: „Možnosti miestneho ekonomického rozvoja v podmienkach SR II“

Strategický plán ekonomického rozvoja
Akčný plán ekonomického rozvoja

Program modulov

Program 1. modulu: „Komunikácia, spolupráca a práca v tíme“
Program 2. modulu: „Riešenie problémov a strategické plánovanie“
Program 3. modulu: „Teória a prax miestneho ekonomického rozvoja v USA“
Program 4. modulu: „Možnosti miestneho ekonomického rozvoja v podmienkach SR“

Program 5. modulu: „Možnosti miestneho ekonomického rozvoja v podmienkach SR II“

Dopad projektu na zúčastnené mestá

Mesto Trnava
Mesto Banská Bystrica

Investori a hostia večerných diskusií projektu

SARIO, slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu
SB Partners
ON Semiconductors
AIRAM International
Stewart Data Slovakia

Centrum rozvoja samospráv

Informácia o organizácii a projektoch
Zamestnanci a partneri

Všeobecný popis projektu

Obsah projektu

V súlade s hlavnými cieľmi fungovania Centra rozvoja samospráv, ktorými sú

- podpora a rozvoj profesionálnych asociácií a miestnych samospráv prostredníctvom projektov na budovanie inštitúcií a na vzdelávanie ich členov a zamestnancov,
- príprava a rozvoj projektov na podporu vzájomnej spolupráce profesných asociácií miestnej samosprávy na Slovensku a v zahraničí spojená s výmenou skúseností a vedomostí, a
- vzdelávacia a organizačná podpora miest a zainteresovaných organizácií a inštitúcií pri prechode na demokratickú a stabilnú formu samosprávy,

Centrum rozvoja samospráv/Local Government Development Center pripravilo a v termíne júl 2000 až jún 2001 zrealizovalo projekt **Budovanie kontaktov pre ekonomický rozvoj**, ktorého výsledky vám v tejto príručke predstavujeme

Projekt bol financovaný z prostriedkov grantového programu Veľvyslanectva USA na Slovensku, ktorý je zameraný na podporu miestnej demokracie.

Cieľovou skupinou projektu boli predstavitelia miestnej samosprávy, podnikatelia, neziskové organizácie a predstavitelia štátnej správy a ich vzájomná spolupráca zameraná na ekonomický rozvoj.

Skupinová spolupráca bola zameraná na ekonomický rozvoj miest, s možnosťou využitia získaných vedomostí, zručností, skúseností a kontaktov aj pre rozvoj regiónov. Projekt predstavil a položil základy pre koncepciu tzv. "sietovej spolupráce" medzi predstaviteľmi miestnych samospráv, neziskových organizácií, podnikateľmi a predstaviteľmi štátnej správy.

Reálna schopnosť praktickej a pragmatickej spolupráce na rôznych úrovniach je okrem iného jednou zo základných požiadaviek prístupového procesu do Európskej únie. Našou skúsenosťou je, že hoci deklarujeme kooperáciu ako nám vlastnú, v rozvíjaní jej konkrétnych nástrojov, mechanizmov, účastníkov a podôb máme ešte stále veľký priestor na učenie sa a rozvoj. V záujme budúceho ekonomického rozvoja je budovanie takejto spolupráce nevyhnutné.

Obsah projektu

- **Vytváranie siete odborníkov.** Do projektu bolo na základe odborného dotazníka a prezentácie konkrétnych návrhov alebo nápadov v oblasti ekonomického rozvoja vybraných osem slovenských miest. Veľká skupina tridsiatich dvoch účastníkov sa rozdelila na dve menšie, zložené zo štyroch štvorčlenných tímov. Jednotlivé tímy, tak ako to bolo zadefinované v projekte, tvorili predstavitelia miestnej samosprávy, štátnej správy, súkromného a neziskového sektora, ktorí preukázali aktívny záujem o projekt a prispeli vlastnými prístupmi, názormi a aktivitami k práci skupiny a výsledkom projektu.

- **Všeobecná príprava účastníkov.** Projekt zameraný na ekonomický rozvoj sa v dvoch úvodných workshopoch zamerával na budovanie základných manažérskych zručností, medzi ktoré patria budovanie pracovných tímov, komunikačné zručnosti, manažment zmeny, budovanie kontaktov a iné.
- **Príprava pre ekonomický rozvoj.** Nosnou časťou projektu bola účasť oboch skupín na troch kľúčových workshopoch spojených s konkrétnou prípravou projektov pre ekonomický rozvoj. Prvý workshop druhej série bol zameraný na predstavenie koncepcie ekonomického rozvoja v USA, základy strategického a akčného plánovania a kľúčové nástroje a aktivity zamerané na miestny ekonomický rozvoj. Druhý workshop sa zaoberal organizáciou funkcií ekonomického rozvoja, druhmi a fungovaním rôznych organizácií ekonomického rozvoja, prieskumom prostredia a prípravou a prezentáciou informácií potrebných pre úspech projektov ekonomického rozvoja. Kľúčovou časťou tretieho, záverečného workshopu bola analýza a hodnotenie zdrojov pre ekonomický rozvoj, analýza ekonomickej základne komunity a tvorba strategického plánu pre ekonomický rozvoj vo vlastnom meste.
- **Príležitosti na budovanie kontaktov/networking.** Nemenej dôležitou časťou projektu bolo vytváranie príležitostí a aktívna podpora pre budovanie kontaktov na niekoľkých úrovniach:
 1. Medzi predstaviteľmi malých tzv. mestských tímov, ktoré ako novozaložené potrebovali taktiež podporu pri zosúladovaní svojich skúseností, predstáv či možností.
 2. Medzi zástupcami jednotlivých miest, v záujme podpory kontaktov, výmeny skúseností a hľadania podnetných námetov bol dizajn projektu pripravený tak, aby sa všetci účastníci projektu stretli minimálne s dvoch jeho častiach. Vedomosť, že vytvorené kontakty sa ďalej rozvíjajú aj po skončení projektu je veľmi dôležitá.
 3. Medzi účastníkmi projektu a zástupcami slovenských i zahraničných inštitúcií, ktoré sú zainteresované v ekonomickom rozvoji a majú v tejto oblasti podnetné skúsenosti. Na každom z piatich workshopov sme pripravili večerné diskusie s potenciálnymi investormi, domácimi i zahraničnými odborníkmi z oblasti ekonomického rozvoja pôsobiacimi na Slovensku.
- **Prezentácia výsledkov.** Na záver projektu sme zaradili prezentáciu pripravených výsledkov projektu zástupcom miest, ktorí prejavili záujem dozvedieť sa o novonadobudnutých vedomostiach a zručnostiach svojich zamestnancov. Zároveň sme sa aj týmto spôsobom snažili pomôcť účastníkom projektu získať podporu svojich nadriadených a kľúčových rozhodovateľov v meste.
- **Spôsob financovania.**
 1. Náklady na stravu počas workshopov, preklady a tréningové materiály spojené s projektom – cca 26% z plánovaného rozpočtu projektu hradilo CRS.
 2. Náklady na ubytovanie a cestovné – cca 20% z plánovaného rozpočtu projektu si hradili účastníci, alebo vysielajúce organizácie/inštitúcie.
 3. Všetky ostatné náklady spojené s prípravou, zabezpečením a realizáciou boli hrazené z prostriedkov grantu – cca 64% z plánovaného rozpočtu projektu.
 4. Všetky náklady spojené s účasťou predstaviteľov investorov, zástupcov grantových organizácií, prípadne jednotlivých ministerstiev a predstaviteľov obchodných komôr hradili príslušné organizácie.

Východiská projektu

Právne postavenie miest v ekonomickom rozvoji
 Vládne opatrenia na podporu investovania v SR
 Skúsenosti USA
 Skúsenosti z Českej republiky

Právne postavenie samospráv v ekonomickom rozvoji

Základným dokumentom, ktorým je určené postavenie miest a obcí a ich kompetencie v rámci verejnej správy je **Zákon 369/1990 Zb. o Obecnom zriadení**. Oblasť ekonomického rozvoja sa týka §4 ods.3, ktorý uvádza: „Mesto (obec) pri výkone samosprávnych funkcií usmerňuje ekonomickú činnosť v obci, najmä vydáva záväzné stanoviská k investičnej činnosti v obci, k využitiu miestnych zdrojov, k začatiu

podnikateľskej činnosti právnických a fyzických osôb a zaujíma stanoviská k zámerom ich činnosti, ak sa týkajú záujmov obyvateľov a obce.“

Mesto (obec) môže uvedené ustanovenie zákona aplikovať napr. vydaním Všeobecne záväzného nariadenia (VZN), ktoré na danom území má váhu právnej normy; VZN bližšie upraví podmienky a postup, ktorý usmerní ekonomickú činnosť:

Žiadateľ predkladá doklad o oprávnení k podnikateľskej činnosti (živnostenský list prípadne výpis z obchodného registra); preukazuje vlastnícke práva k objektu, v ktorom chce podnikáť, doklady o stavebnom konaní, doklad o zabezpečení odvozu odpadu...

Pri posudzovaní podnikateľskej činnosti sa prihliada na ochranu pamiatkového fondu mesta (v historických centrách), na ochranu životného prostredia, na ochranu občianskych vzťahov, verejného poriadku, na predajný a prevádzkový čas a pod..

Úroveň aktivity v oblasti ekonomického rozvoja, ktorá sa opiera o hore uvedený §4 ods.3 zákona je v rámci samospráv na veľmi rozdielnej úrovni. V zásade ale nejde o aktívnu účasť samosprávy v ekonomickom rozvoji v ponímaní ekonomického rozvoja v U.S.A.

Ďalším dokumentom ovplyvňujúcim rozvoj mesta (obce) je **Územný plán sídelného útvaru** (ÚPSÚ). Územné plánovanie (podľa zákona) sústavne a komplexne rieši funkčné využitie územia, ustanovuje zásady jeho organizácie a vecne a časovo koordinuje výstavbu a iné činnosti ovplyvňujúce rozvoj územia.

Ako záväzné určuje regulátory v oblasti:

- Urbanistický rozvoj a koncepcia priestorového usporiadania
- Zásady a limity pre využitie územia
- Vymedzenie územných systémov ekologickej stability
- Koncepcia dopravy a technického vybavenia
- Vymedzenie koridorov a plôch pre verejno-prospešné stavby

Vo väzbe na celospoločenské a lokálne zmeny ÚPSÚ reaguje na:

- Administratívno-právne usporiadanie štátu
- Zmeny majetkovo-právnych vzťahov na území mesta
- Zmeny v štruktúre sekundárneho a terciárneho sektora a ich vzájomnú previazanosť
- Rozvoj drobného podnikania
- Dopravné prepojenia, atd..

ÚPSÚ má váhu právnej normy a všetky aktivity na území mesta (obce) musia byť v súlade s týmto dokumentom.

Napriek tomu, že ÚPSÚ spracováva samospráva a prechádza schvaľovacím procesom v mestskom zastupiteľstve, samospráva má len obmedzené právomoci "Stavebného úradu" pri drobných stavbách a reklamných zariadeniach.

Stavebným úradom s plnými kompetenciami je Okresný úrad ako miestny orgán štátnej správy.

Stavebné konanie je realizované v dvoch fázach:

- Vo fáze **územného** konania
- Vo fáze **stavebného** konania

Z predchádzajúceho teda vyplýva, že v územnom konaní (I. fáza) je samospráva "účastník" a má právo ho svojím rozhodnutím ovplyvniť vo väzbe na už spomenutý ÚPSÚ. V stavebnom konaní (II. fáza) je však samospráva iba "dotknutý orgán", na ktorého stanovisko sa nemusí prihliadať a nie je tam ani možnosť odvolacieho konania.

Obe právne normy, napriek tomu, že pojednávajú o ekonomickom rozvoji, nie sú stimulátorom aktívnej účasti samospráv v procese ekonomického rozvoja. Doterajšia desaťročná existencia samospráv sa niesla v znamení ich etablovania sa ako samostatnej úrovne verejnej správy. Prevažne sa sústreďovali na aktivity primárne prináležiace samosprávam v oblasti služieb a investičného rozvoja vlastného majetkového portfólia.

Ojedinele pri predaji resp. prenájme vlastníctva majetku pozemkov a iných nehnuteľností dokázu samosprávy svojimi rozhodnutiami určitým spôsobom ovplyvniť rozvoj napr. ponukou nižšej ceny na pozemok, možnosťou splátok ceny, výhodnými podmienkami prenájmu, dlhšou dobou prenájmu a pod..

Je to v prípade takých záujemcov – investorov, ktorí zabezpečia vytvorenie nových pracovných miest, obnovu a rekonštrukciu majetku mesta, prípadne svojou aktivitou pritiahnú ďalších investorov.

Vládne opatrenia na podporu investovania v SR

So zámerom zvýšiť prílev priamych zahraničných investícií bol Vládou Slovenskej Republiky prijatý od 1.1.2000 **Súbor finančných opatrení na podporu priamych zahraničných investícií:**

- **Zníženie dane z príjmu.** U právnických (zo 40% na 29%) a fyzických osôb
- **Poskytnutie daňových prázdnin pre podnikateľské subjekty (č. 366/1999 o daniach z príjmov).** Po dobu 5-rokov, ktoré investujú do výroby min. 3,5 mil. EUR a ktorých predmetom podnikania je výroba tovaru. V prípade investovania do regiónov s mierou nezamestnanosti nad 10% stačí investovať 2 mil. EUR a vo vybraných službách (cestovný ruch a softvérové inžinierstvo) je peňažný vklad iba 1,5 mil.EUR.
- **Odstránenie dovozného cla.** Na stroje a zariadenia, ktoré sú súčasťou vybraného zoznamu OECD (časti HS 84 a HS 85)
- **Zjednodušenie a urýchlenie usporiadania vlastníckych vzťahov.** Pri príprave stavieb, ktoré sú „významnou investíciou“, ktorej investičné náklady predstavujú min. 1 mil. Sk (Zákon č. 175/1999 Z.z)
- **Novela devízového zákona** (č. 390 Z.z. z 31.12.1999). Umožňuje organizačným zložkám cudzozemca zriadených na území SR (poisťovne, pobočky zahraničných bánk, obchodníci s cennými papiermi, investičné spoločnosti a fondy) nadobúdať v tuzemsku nehnuteľnosti na svoju podnikateľskú činnosť.
- **Zrovnoprávnenie daňového zaťaženia pri prevodoch nehnuteľností.** Vyhláška č. 375/1999, rovnaké podmienky oceňovania nehnuteľností domácich i zahraničných podnikateľov
- **Podpora budovania priemyselných parkov.** MH SR vypracovalo a pripravuje na schválenie „Zákon o podpore na zriadenie priemyselných parkov“, ktorý ponecháva možnosť zriaďovania priemyselných parkov obciam. Štát by sa podieľal na ich tvorbe len vo forme dotácie zo štátneho rozpočtu. Pri rozhodovaní o poskytnutí podpory budú mať prednosť obce, ktoré majú identifikovaných konkrétnych investorov. V súčasnosti má MH SR rozpracované viaceré projekty zakladania priemyselných parkov.
- **Vytvorenie Slovenskej agentúry pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO).** Poskytuje zahraničným investorom tzv. one-stop-shop a je kompetentná rokovať a zastupovať viaceré inštitúcie štátnej správy.

Skúsenosti USA

Definícia ekonomického rozvoja v USA

Je to proces, v rámci ktorého samospráva a komunitné skupiny riadia svoje existujúce zdroje, vstupujú do nových partnerstiev so súkromným sektorom alebo jedna skupina s druhou za účelom vytvárania nových pracovných príležitostí a stimulovania ekonomickej aktivity v určenej ekonomickej zóne. V skratke je to proces, ktorý má za cieľ zlepšiť životnú úroveň komunity vytvorením rovnovážnej, zdravej ekonomiky.

Všeobecné ciele ekonomického rozvoja

Pre mnohé samosprávy je ekonomický rozvoj prostriedkom na expandovanie ekonomických príležitostí za účelom zvýšenia zamestnanosti a rozšírenia daňovej základne, zvýšenia životnej úrovne obyvateľov, produkcie výrobkov a služieb vyššej kvality, väčšieho sortimentu, zabezpečenia nielen viacej, ale aj lepšie platených pracovných miest, zvýšenia príjmov obyvateľov, produktívnejších podnikov, diverzifikovanejšieho podnikového portfólia, perspektívy rovnomerného ekonomického rozvoja do budúcnosti atď. Môže zahŕňať množstvo veľkých projektov vrátane zakladania nových inštitúcií, rozvoja nového alebo lepšieho mixu odvetví, podpory nových a existujúcich podnikov a zlepšenia kapacity existujúcich zamestnávateľov produkovať lepšie výrobky a služby, identifikovania nových trhov a úspešného prenášania technológií.

História ekonomického rozvoja v USA

Po vojne USA prežívali veľký ekonomický boom, preto sa otázkou ekonomického rozvoja okrajovo zaoberala zväčša federálna vláda, aj to len v oblastiach, ktoré za boomom zaostávali. Miestny ekonomický rozvoj sa v tomto období chápal len ako pomoc týmto oblastiam dobehnúť alebo nezaostať za všeobecne boomujúcou ekonomikou. Na štátnej a lokálnej úrovni sa vtedy rozmohlo „smokestack chasing“ (naháňanie sa za komínmi), cieľom ktorého nebolo premyslene budovať kapacitu mesta alebo oblasti na vytváranie bohatstva a pridanej hodnoty, ale na získanie čo najväčšieho počtu výrobných fabriek. Výsledkom tohto úsilia neskôr hlavne na Juhu bolo uzatvorenie sa miest a oblastí do nízkoprijmových a nízkokvalifikovaných pracovných pozícií vo výrobnjej oblasti. Tento pohľad na ekonomický rozvoj sa nazýva „business recruitment“ (získavanie podnikov).

V sedemdesiatych rokoch nastal pod vplyvom globálnej ekonomickej reštrukturalizácie posun v pohľade na ekonomický rozvoj. Nové prístupy boli založené na „podpore vnútorného rozvoja“ a zameriavali sa na zvýšenie prístupu k finančnému kapitálu, na komercionalizáciu technológií, na

zlepšovanie zručnosti pracovnej sily, propagovanie vývozu a zlepšovanie všeobecnej infraštruktúry. V tom čase sa politiky miest v oblasti ekonomického rozvoja rozšírili z jednoduchého získavania podnikov na viac „podnikateľský“ pohľad súvisiaci s celkovou ekonomickou vitalitou. V tomto období mali premiéru aj prvé verejno-súkromné partnerstvá (public-private partnerships), napríklad Pittsburgh takto pristúpil k riešeniu otázok znečisťovania alebo záplav, ktoré spomaľovali ekonomický pokrok mesta. Avšak neupustilo sa ani od získavania podnikov, a to hlavne v oblastiach, ktoré nemali kapacitu na vytváranie vlastných hodnôt a boli na takýto prístup odkázané. Vo väčšine jurisdikcií je však získavanie podnikov len časťou širšej politiky, zahŕňajúcej ďalej udržiavanie existujúcich podnikov, podporu začínajúcich podnikov a modernizáciu. Cieľ získavania podnikov sa však posunul z úzkeho zamerania na výrobné fabriky na selektívnejší záujem o podniky, ktoré spestria podnikové portfólio na území mesta, zamestnávajú kvalifikovaných pracovníkov alebo posilnia miestne podnikové skupiny.

Výsledkom týchto trendov bol prenos veľkej časti zodpovednosti za ekonomickú politiku z federálnej na štátnu a miestnu úroveň, z vládou stimulovaného získavania podnikov a vytvárania pracovných pozícií na spoločné verejno-súkromné iniciatívy zamerané na zlepšenie procesu ekonomického rozvoja. Na rozdiel od povojnového obdobia, kedy sa aktivity ekonomického rozvoja skoro výlučne zameriavali na slabšie regióny, v súčasnosti každá jurisdikcia potrebuje posilniť schopnosť vlastnej ekonomiky vytvárať hodnoty, zlepšovať produktivitu a súťažiť na svetových trhoch. Hoci by sa na miestny ekonomický rozvoj nemalo pozeráť ako na výlučne miestnu zodpovednosť, je možné konštatovať, že aktivity na miestnej úrovni majú najväčší význam.

Do 90tych rokov vstúpilo USA v recesii, preto sa prudko znížili zdroje, ktoré federálna vláda venovala na miestny ekonomický rozvoj. Tak sa jednou z hlavných výziev pre jurisdikcie (mestá, regióny, štáty) stalo naučiť sa efektívnejšie spolupracovať pri riešení ekonomických problémov spoločných oblastí. Do dnešnej doby sa však federálna vláda do určitej miery podieľa na podpore ekonomického rozvoja na miestnej úrovni predovšetkým rôznymi typmi cielených grantov ako sú napríklad Community Development Block Grant Program (CDBG), program blokových grantov pre komunitný rozvoj zameraný na rozvoj centier miest, rehabilitáciu obchodu, rozvoj infraštruktúry atď.

Organizácia ekonomického rozvoja

Organizácie ekonomického rozvoja vo všeobecnosti vznikajú v troch základných formách: verejné, verejno-súkromné a súkromné. Verejný prístup typicky funguje v komunitách, kde miestni predstavitelia považujú ekonomický rozvoj za jednu z priorit a kde sa súkromný sektor už aktívne zapája do týchto aktivít. V komunitách, kde je ekonomický rozvoj nižšou prioritou alebo musí súťažiť o obmedzené verejné zdroje, môže byť dobrým prístupom verejno-súkromné partnerstvo. V komunitách, kde ekonomický rozvoj nie je prioritou vzhľadom na nedostatok verejného sponzorstva a podpory komunity, môže byť najlepšou alternatívou súkromná forma.

Oddelenie ekonomického rozvoja na mestských úradoch

Väčšie samosprávy vytvárajú v svojej organizačnej štruktúre oddelenie ekonomického rozvoja. Výhodou tohto modelu je schopnosť oddelenia ako súčasťi samosprávnej štruktúry dbať o komplexné potreby komunity v ekonomickej oblasti, v bývaní, v obchodnej i rekreačnej oblasti a implementovať stratégie, ktoré budú týmto verejným potrebám zodpovedať. Tieto oddelenia majú tiež k dispozícii vlastný plán ekonomického rozvoja a jednoduchšie koordinujú činnosť s inými oddeleniami MsÚ. Základnými funkciami, ktoré tieto oddelenia plnia sú udržiavanie a expanzia podnikov, získavanie podnikov, špeciálne projekty, financovanie, rozvíjanie miestnych menšinových podnikov, výskum a štatistika, medzivládne a samosprávno-podnikateľské vzťahy.

Nové ekonomické úlohy pre miestnych lídrov

Miestnym lídrom vyvstávajú pri riešení ekonomických výziev štyri základné úlohy.

Prvou je úloha **ekonomického stratéga**. Miestni lídri musia identifikovať sily, ktoré ovplyvňujú miestnu ekonomiku, vytvoriť víziu toho, čím by sa táto ekonomika mohla a mala stať, „preložiť“ víziu do praktických činov, monitorovať tieto činy aby sa zabezpečilo, že budú produkovať žiadaný výsledok a modifikovať stratégiu ak sa ukáže, že ho neprodukujú.

Druhou úlohou je zabezpečenie **komunitného vodcovstva** budovaním konsenzu a podpory potrebnej na vývoj a implementáciu stratégie. Veľa aktivít kritických pre miestnu ekonomiku je čiastočne alebo úplne mimo kontroly samosprávy, závislých od efektívnosti spolupráce podnikov, inštitúcií vzdelávania, neziskových organizácií a iných občianskych organizácií. Vizionárske, konsensus-budujúce a vyjednávacie zručnosti miestnych vodcov budú rozhodujúce pri budovaní aliancií a partnerstiev a pri organizovaní práce týchto skupín v záujme spoločných ekonomických cieľov.

Tretou ekonomickou úlohou miestnych vodcov je byť **reprezentantom, ambasádorom** vlastnej samosprávy.

Štvrtou ekonomickou úlohou je byť **manažérom kľúčových samosprávnych funkcií**, ktoré majú ekonomický dopad. Tieto nezahŕňajú len tie funkcie, ktoré sú bežne spájané s ekonomickým rozvojom, ako sú získavanie podnikov, financovanie, technická pomoc, prenos technológií a marketingové informácie, ale aj iné samosprávne funkcie ako je vzdelávanie verejnosti a iné personálne programy, fyzická infraštruktúra, t.j. cesty, systémy vodných zdrojov, bývanie, telekomunikačné siete, kanály vedomostí a technológie, t.j. univerzity a výskumné inštitúcie, dostupnosť kapitálu atď.

Skúsenosti z Českej republiky

Kľúčové faktory umiestnenia investícií – na úrovni štátu

- politická a ekonomická stabilita, fiškálna politika
- blízkosť k hlavným trhom a historické spojitosti
- priemyselné tradície, kvalita pracovných síl
- existujúce kľúčové sektory a ich subdodávateľská základňa
- dopravná infraštruktúra, dostupnosť surovín/subdodávateľov
- investičné stimuly
- kvalita života, jazyková bariéra

Kľúčové faktory regiónu

- ponuka pozemkov a objektov, cena za predaj, prenájom
- dostupnosť kľúčových trhov, dopravná infraštruktúra
- náklady na dopravu, dostupnosť a kvalita subdodávateľov
- podpora miestnej verejnej správy
- investičné stimuly
- systém vzdelávacích zariadení
- dostupnosť a produktivita pracovnej sily
- systém colného odbavenia
- systém „jedných dverí“

Čo vadí investorovi?

- politická nestabilita, byrokracia a korupcia
- hospodárske a menové problémy, nejasný právny a fiškálny rámec
- nekvalifikovaný prístup verejnej správy, nepružnosť verejnej správy
- nedostatočná „podnikateľská infraštruktúra“ (banky, hotely...)
- nedostatok kvalifikovaných miestnych manažérov a pracovnej sily
- nevyhovujúci vzdelávací systém
- nedostatočne rozvinutý trh nehnuteľností pre podnikanie (vstup developerov do výstavby „špekulatívnych objektov“)

Čo chce investor od miestnej/regiónálnej správy?

- porozumieť silným a slabým stránkam
- propagovať silné stránky a príležitosti (i medzinárodne)
- jedny dvere = koordinácia v službách pre investorov medzi štátom aj regiónom
- schopnosť rýchle reagovať na požiadavky investorov
- detailná znalosť ekonomiky a trhu regiónu (nehnuteľnosti, pracovná sila, plány územia)
- systém miestnej spolupráce verejného a súkromného sektora (služby, subdodávateľia, vzdelanie)
- plán postupného zlepšovania ponuky investičných príležitostí

Situácia v Českej republike

- stratégie na podporu investícií
- chýbajúce finančné zdroje (pôvodne 80% prevádzkových nákladov financované z Phare, dnes už zo ŠR ČR)
- chýbali marketingové materiály a schopnosť aktívne propagovať
- nízka úroveň informácií
- nekoordinovaný prístup štát – región
- žiadne investične pripravené územia
- limitované porozumenie požiadavkám investorov
- limitovaný počet úspešných príkladov zahraničných investorov
- nedostatočne rozvinutá miestna podnikateľská sféra (kvalita subdodávok je „alfa – omega“)
- nízky „image“ jednotlivých miest
- nepripravená miestna verejná správa schopná riadiť umiestnenie a realizáciu investícií, mestá a regióny neboli „proaktívne“ na trhu
- nízka úroveň služieb investorom

- trh práce neodrážal potreby nových investorov, nebol mechanizmus na kvalifikáciu a rekvifikáciu
- nedostatočná subdodávateľská sieť
- kvalita života miestneho sídelného centra nezodpovedajúca medzinárodným štandardom

Ekonomický rozvoj – ciele v Českej republike

- založenie miestnej rozvojovej spoločnosti
- vytvorenie rozvojovej stratégie, marketingovej stratégie
- založenie a rozvoj mestskej podnikateľskej zóny

Programy v Českej republike dnes:

- rozvoj nových priemyselných zón
- regulácia existujúcich priemyselných zón
- výstavba a rekonštrukcia hál pre priemyselné ciele
- akreditácia priemyselných zón

Formy podpory:

- priame dotácie na 75 % investičných nákladov na:
 - prevod pozemkov, likvidáciu starých stavieb
 - dotácie na úroky z úveru pre výkup nehnuteľností (obciam)

Dotazník na výber účastníkov projektu

Osobné a kontaktné informácie

Meno a priezvisko

Zamestnávateľ a adresa

Kontaktné informácie

Pracovný tel

Fax

Domáci tel

Mobil

E-mail

Iný kontakt

Pracovná pozícia

Členstvo v organizáciách

Účasť na tréningoch, získané tréningové certifikáty

Jazykové znalosti

Pripomienky a návrhy k projektu

- 1. Čo očakávate od Vašej účasti na projekte? Uveďte špecifické oblasti Vášho profesionálneho záujmu, o ktorých by ste chceli získať informácie.**

- 2. Aké máte odporúčania k projektu?**

- 3. Ako chcete Vy a Vaše mesto profitovať z účasti na projekte?**

Návrhy k praktickej časti projektu

- 4. Aké máte skúsenosti s ekonomickým rozvojom, resp. aké projekty ekonomického rozvoja sa vo Vašom už meste uskutočnili?**

- 5. Ako si predstavujete základy spolupráce rôznych inštitúcií vo Vašom meste za účelom podpory ekonomického rozvoja?**

6. **Načrtnite ideu projektu, ktorý by sa mohol reálne vo Vašom meste uskutočniť a bol by zameraný na podporu tvorby podmienok pre ekonomický rozvoj.**

7. **Akým spôsobom by ste z titulu svojej pracovnej pozície vedeli podporiť alebo pomôcť zabezpečiť tento projekt?**

**Prvý modul:
„Komunikácia,
spolupráca a práca
v tíme“**

Základné komunikačné zručnosti v tíme
Úloha a proces
Základné komunikačné prvky v práci manažéra
Sociálne role v tíme, typy správania sa
Štýly vedenia tímu, vývoj tímu
Osobný rozvoj projektového manažéra

Začnime túto časť popisujúcu obsah, ale dotýkajúcu sa aj toho prečo sme zvolili takúto metodiku v projekte zameranom na ekonomický rozvoj, citátom Francisa Bacona „Ten, kto nebude používať nové možnosti, musí prijímať nové zlá.“ Robíme tak preto, lebo prvý modul sme cielene zamerali na „samozrejmosti“, to, čo predsa každý z nás vie a teda dobre pozná – komunikáciu, kladenie otázok, prácu v tíme.... Podarilo sa nám však vytvoriť provokujúce situácie, podnietiť zanietené diskusie, ktoré dokázali, že aj v týchto oblastiach existujú nové možnosti, ktoré nám môžu pomôcť zabrániť netušeným zlám.

Základné komunikačné zručnosti v tíme

Projekt vychádzal z predpokladu, že prvou zručnosťou, ktorú je potrebné podporiť, je schopnosť, metódy a techniky komunikácie a jej špecifiká pri tímovej práci. Ak sa nedarí vybudovať pozitívnu atmosféru v tíme, práca napreduje pomalšie, zle, alebo je brzdená. Komunikácia je pritom to, čo často podceňujeme.

Úloha a proces

Úlohu reprezentuje to, čo skupina robí, výsledky, obsah.
Proces reprezentuje forma, spôsob ako dosahujem výsledky, plníme úlohu, aké prostriedky využívame. Úloha a proces sú neoddeliteľnou časťou jedného, majú rovnocenný význam. Spravidla však zabúdame na proces, čo nám v konečnom dôsledku bráni pri dosahovaní úloh.

Základné komunikačné prvky v práci manažéra

Aktívne počúvanie, kladenie otázok, spätná väzba, pozorovanie, verbálna a neverbálna komunikácia

Sociálne role v tíme

Existuje niekoľko klasifikácií rolí a typov správania sa v tíme. Jednou z možných je klasifikácia podľa Belbina rozlišujúca – rolu koordinátora, vyzývateľa, robotníka, mysliteľa a podporovateľa. Každému z nich je vlastný určitý typ správania sa. Aktivity, cvičenia, hranie rolí a diskusie, ktoré prebehli v tomto moduli jasne ukázali ako poznanie svojej prirodzenej role v tíme napomáha vlastnej i tímovej efektívnosti. Ako je takáto znalosť nápomocná pri riešení krízových situácií, nevyhnutnosti iných riešení pri zastupovaní jedného z členov tímu, pri zmene zloženia tímu.

Štýly vedenia tímu, vývoj tímu

Výhody tímu - vytvára priestor pre vzájomné pochopenie, zvyšuje počet riešení, rozvíja kreativitu, produktivitu... nevýhody tímu – tím nie je vždy, pre každého a za každých okolností najlepším

nástrojom na riešenie úloh – vyžaduje si viac času, komunikačné zručnosti, dochádza k nie vždy pozitívnym tlakom .. Vedúci tímu by mal byť sám odhodlaný dosiahnuť cieľ, schopný vyhýbať sa politickým či iným tlakom, schopný viesť a nie potláčať iniciatívy tímu, byť korektný a nestranný a pritom ochotný ísť do konfrontácie ak si to situácia vyžaduje. Dôležitou informáciou o tíme je, že je to ako každý sociálny systém – systém podliehajúci vývoju, ktorý treba poznať a rešpektovať. Tím sa vo svojom vývine vracia na začiatok s príchodom každého nového člena, so zmenou jeho štruktúry. Vedenie tímu si vyžaduje čas na dozrievanie medziľudských vzťahov, iný mechanizmus osvojovania si stanovísk, informácií.

Osobné potreby rozvoja projektového manažéra

Osobnostné, organizačné, interpersonálne. Aj kreativita sa dá trénovať Existuje mnoho účinných nástrojov na jej rozvoj a podporu. Dôležitou črtou – kvalitou manažéra je napríklad jeho schopnosť byť zameraný nielen na úlohu, ale aj na proces a vzťahy k ľuďom a medzi ľuďmi na pracovisku i mimo neho. Niekedy je zbytočné trénovať zamestnancov ak sám manažér vysiela zlé signály – má príliš dokonalú pracovňu, je nedobytný, nedá sa spoľahnúť na jeho slovo, je veľký rozdiel medzi kvalitou techniky, s ktorou pracuje on a kvalitou techniky, s ktorou pracujú jeho zamestnanci... Schopnosť vyjednávať – čo môžem ponúknuť ja, čo môžeš ponúknuť ty, aby sme dospeli k vzájomne výhodnému výsledku

Druhý modul: „Riešenie problémov a strategické plánovanie“

Identifikovanie problémov
Štandardné a kreatívne techniky vedenia projektov
Fázy zmeny a riadenie ich priebehu
Zásady principiálneho vyjednávania
Osobné potreby rozvoja ako nositeľa zmeny

Zámerom druhého modulu bolo rozvinúť schopnosti pri identifikácii podstaty problému, formulovaní projektu, riešení a plánovaní implementácie i pri riadení zmeny týkajúcej sa ekonomického rozvoja .

Stanovili sme si nasledujúce ciele: dosiahnuť, aby boli naši účastníci po skončení modulu schopní: identifikovať zdanlivý, prezentovaný i skrytý problém; používať niektoré štandardné aj kreatívne techniky pri vedení projektu; poznať fázy zmeny a riadili ich priebeh; ovplyvňovať priebeh zmeny a jej vnímanie účastníkmi; používať zásady principiálneho vyjednávania; pomenovať svoje potreby rozvoja ako nositeľov zmeny. Dôležitou technikou i z hľadiska budúcej životaschopnosti boli úvodné zistenia cez cvičenie *Zmeň niečo na sebe*, čo konkrétne z informácií a techník z predchádzajúceho modulu už použili. V nadväznosti na predchádzajúci modul sme zdôraznili význam budovania vzťahov. Budovanie vzťahov, ktoré v týchto súvislostiach znamená: zistenie spoločných očakávaní a hodnôt, stanovenie základných pravidiel, posúdenie užitočnosti stanovených úloh a zodpovednosti jednotlivcov, tímov, inštitúcií; učenie sa timovej práci. Základné pravidlá pre prácu v skupine: ako budeme postupovať pri analýze a riešení problémov, ako budeme prijímať rozhodnutia, ako si budeme určovať program, odovzdávať informácie, zaznamenávať dôležité rozhodnutia, budeme mať jedného vodcu skupiny, alebo sa budeme striedať?

Pri identifikácii problému sme zvolili *brainstorming*, *klastrovú analýzu silných a slabých stránok*. Ich aktívny nácvik bol zároveň úvodom pre skupiny k naštartovaniu zmeny ich prístupu k projektom. Kľúčovým bodom je zdanlivo jednoduché **hľadanie problému a jeho analýza** a schopnosť odlíšiť symptómy od problémov. Nie je také ľahké rozhodnúť sa, ktorý problém riešiť a ktorú príležitosť využiť. Niekedy je potrebné problém predefinovať, čo následne uľahčí jeho riešenie. **Čo je teda problém - ten skutočný problém?** Vychádzajúc z metodiky projektu Manažment zmeny boli nastolené témy podrobené paľbe otázok

- **Prečo je to problém?**
- **Prečo by sa mal tento problém riešiť?**
- **Kedy a kde sa vyskytuje ako problém?**
- **Koho je to problém?**
- **Čo skutočne je problémom, a prečo?**
- **Čo by sa stalo, keby sme tento problém neriešili?**

Plánovanie postupu je krokom, keď sa rozhodujeme

o zúžení možných postupov na jeden prioritný; o krátkodobých a dlhodobých efektoch; o zostavení akčného plánu realizácie. „Plánovanie postupu je rozhodovaním, *kto bude čo robiť, s kým, za aký čas, aké ďalšie cenné zdroje potrebujeme, a určením toho, ako spoznáme úspešnosť plánu*. Plánovanie je rozhodovanie, a preto je aj dôležitou zodpovednosťou v riadení.“ **Mobilizácia organizácie a zdrojov**, ktorých je stále nedostatok. Je však dôležité si uvedomiť, ktoré z nich skutočne máme, ktoré

potrebujeme. Je to organizácia a jej zamestnanci, peniaze, odbornosť, zariadenie, materiál, čas, zánietenie, politická vôľa, „mocenské“ konexie...? Ešte pred **realizáciou** je potrebné zastavenie, čas na **experimentovanie, overovanie a dodatočné zmeny**. Ani **realizáciou** sa však proces nekončí. Následnou časťou je **hodnotenie dopadu**: *Urobili sme skutočne to, čo sme zamýšľali? Ak nie, prečo? Mala zmena efekt, ktorý sme očakávali? Ak nie, prečo?*

Zásady principiálneho vyjednávania ako otvorenosť, dostupnosť všetkých faktov, zdržiavanie sa úderov pod pás, rovnocennosť, snaha dosiahnuť výsledok prijateľný pre obe strany.

Osobné potreby rozvoja ako nositeľa zmeny. „*Krok č. 1: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď im dôkladne vysvetlí, čo je ich zodpovednosťou, a postará sa o to, aby porozumeli svojej práci. Krok č. 2: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď im dá právomoc rovnocennú prideleným zodpovednostiam. Krok č. 3: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď stanoví také výkonové štandardy, ktoré pracovníkom umožnia využiť svoj potenciál. Krok č. 4: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď im poskytne zručnosti a sebadôveru, ktoré potrebujú na to, aby splnili výkonové štandardy. Krok č. 5: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď im poskytne vedomosti a informácie, ktoré potrebujú na to, aby dokázali prijímať dobré, rozumné rozhodnutia. Krok č. 6: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď im poskytne spätnú väzbu týkajúcu sa ich pracovného výkonu. Krok č. 7: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď im prejaví uznanie, ktoré posilní ich sebadôveru a motivuje ich k tomu, aby stále podávali výborné výkony. Krok č. 8: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď im dôveruje, pretože im tak pomôže zvýšiť vlastnú sebadôveru. Krok č. 9: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď majú možnosť urobiť chybu. Krok č. 10: Manažér posilní spôsobilosti iných vtedy, keď sa k nim správa dôstojne a rešpektuje ich.*“

Tretí modul: „Teória a prax miestneho ekonomického rozvoja v USA“

Ekonomický rozvoj a jeho prínosy
Vývoj ekonomického rozvoja v USA
Udržiavanie a expanzia podnikov
Získavanie podnikov
Budovanie vlastných podnikov
Partnerstvá

Čo je ekonomický rozvoj

Predovšetkým je potrebné rozlíšiť rozdiel medzi pojmami komunitný rozvoj, regionálny rozvoj a ekonomický rozvoj.

Komunitný rozvoj je proces zlepšovania komunity, ktorá sa prostredníctvom cieľených aktivít stáva lepším miestom pre život a prácu. Medzi komunitný rozvoj patria aktivity zlepšovania bývania, sociálnej oblasti, vzdelávania a podobne.

Ekonomický rozvoj predstavuje iba vytváranie bohatstva, prostredníctvom ktorého sa ďalej vytvárajú prínosy pre komunitu prípadne pre **Regionálny rozvoj**

ER nemá špecifickú definíciu.

Pre niektorých ľudí je to “zámer”:

- Viac pracovných miest
- Vyšší príjem na obyvateľa
- Rozšírená daňová základňa
- Zvýšené príjmy pre vládu a samosprávu
- Dobrá podnikateľská klíma/prostredie
- Redistribúcia ekonomických výhod cieľným oblastiam alebo triedam obyvateľov

Pre iných je to špecifická “stratégia”:

- Získavanie podnikov alebo odvetví/priemyslu
- Udržanie si podnikov/investorov
- Rozvoj malého podnikania
- Manažment rastu
- Medzinárodný obchod
- Transfer technológií

Snahy podporovať súkromné investície vychádzajú z poznania, že diverzifikovaná ekonomická základňa poskytuje pracovné príležitosti pre obyvateľov, rozširuje trh pre doplnkové služby a podporuje schopnosť komunity poskytovať rôzne verejné zariadenia a služby.

V skratke – je to zlepšovanie životnej úrovne komunity vytváraním rovnovážnej a zdravej ekonomiky.

Stratégie ekonomického rozvoja sa líšia v každom meste a sú založené na dôkladnej analýze ekonomických silných stránok mesta a jeho potenciálu.

Cieľom **súkromného ekonomického rozvoja** je vytvárať bohatstvo, mobilizovať ľudské, finančné, fyzické a prírodné zdroje na produkovanie trhom akceptovaných tovarov a služieb.

Na rozdiel od toho je **miestny ekonomický rozvoj** investičným programom, ktorý mobilizuje kapitál súkromného aj verejného sektora na vyvolanie aktivít, ktoré zlepšujú podnikateľskú aktivitu, zvyšujú zamestnanosť, zvyšujú mzdy a pokrývajú náklady na komunitné služby.

Proces miestneho ekonomického rozvoja predstavuje uvážené zásahy a investície, pracuje na tom, aby sa podnikateľský rast stal ľahším alebo atraktívnejším a dostupnými nástrojmi ho stimuluje. Ide o umenie komunikácie, predvídanie ekonomických trendov, umenie spolupráce a rozpoznania toho, čo je z krátkodobého aj dlhodobého ekonomického pohľadu pre komunitu najvýhodnejšie. Výsledkami úspešného miestneho ekonomického rozvoja je viac pracovných miest, zlepšenie ekonomiky v komunite a zvýšené príjmy nielen obyvateľov, ale aj ostatných zainteresovaných strán.

Vývoj ekonomického rozvoja v USA: fázy ekonomického rozvoja v USA

Prominentné odvetvia/zamestnávateľia podľa obdobia

· Poľnohospodárstvo	1800 – 1920
· Priemysel	1920 – 1970
· Technológie	1970 – 1980
· Služby	1990 –

Prvá vlna ekonomického rozvoja pred rokom 1980

Najpoužívanejšími praktikami ekonomického rozvoja boli podpora miestnym podnikom a tzv. „naháňanie komínov“/„Smokestack Chasing“ – mať čo najviac výrobných podnikov v meste. Najčastejšie sa používali nasledovné nástroje a programy: dotované (subvencované) pôžičky, priame platby podnikom a miestne stimuly.

Druhá vlna ekonomického rozvoja v 80tych rokoch

Najpoužívanejšími praktikami ekonomického rozvoja boli podpora miestnym podnikom, poskytovanie a sprostredkovanie investičného kapitálu, budovanie inkubátorov, budovanie partnerstiev. Najčastejšie sa používali nasledovné nástroje a programy: transfery technológií, tréning pracovníkov, verejno-súkromné partnerstvá, pomoc podnikateľom.

Tretia vlna – Súčasnosť

Najpoužívanejšími praktikami ekonomického rozvoja v súčasnosti sú prepojenie inštitúcií a podnikov, spolupráca komunitných podnikov, zohľadňovanie otázok kvality života. Najrozšírenejšími nástrojmi a programami sú: združovanie podnikov do skupín, prispôbovanie a cielenie praktík a stratégií, medzinárodný obchod, elektronický obchod („e-Commerce“), regionálna spolupráca a profesionalizácia.

Združovanie do skupín

Zhluková/skupinková analýza je príkladom vývoja praktík v tretej vlne. Miestni manažéri ekonomického rozvoja sa snažia posilniť skupiny odvetví, aby mohli efektívnejšie spolupracovať. Napríklad v južnej a strednej Pensylvánii sa manažéri ekonomického rozvoja pokúšajú posilniť vybranú skupinu odvetví ako priemyselné strojárstvo, vyrobené kovy a elektrické strojárstvo v nádeji, že snahy pomôcť častiam týchto skupín budú mať pozitívny účinok na ostatné časti skupinky a na celý región. Keď sa celá skupina stane produktívnejšou, tak miestna ako aj národná ekonomika sa zlepši.

Prispôbovanie a cielenie

Prispôbovanie znamená „šitie“ praktík ekonomického rozvoja podľa miestnych zdrojov a potrieb. Ak by regióny všetky používali rovnaké stratégie, išlo by o duplikovanie snáh a mrhanie zdrojov. Napríklad, veľa regiónov hľadá rozvoj založený na pokrokovej technológii, avšak už sú oveľa selektívnejšie pri plánovaní a zacielení na odvetvia ako v minulosti. Radšej hľadajú trhové medzery ako duplikujú snahy v iných oblastiach. Regióny starostlivo zvažujú, aký typ pokrokových technologických spoločností zodpovedá ich potrebám a benefitoval by zo zdrojov dostupným v regióne. Regióny sa tiež snažia budovať svoje zdroje. Napríklad, ak chce región posilniť sektor optiky, môže napríklad povzbudiť lokálnu vysokú školu aby rozšírila ponúkané programy o súvisiacu akademickú oblasť. Budovaním takýchto liniek sa komunita stane efektívnejšou produkčnou jednotkou. Čím starostlivejšie regióny prispôbia plány ekonomického rozvoja, tým zriedkavejšie dôjde k mrhaniu zdrojov duplikovaním a tým pravdepodobnejšie sa tieto snahy odrazia na kvalite života.

Regionálna spolupráca

Dohody o spolupráci patria medzi ďalšie trendy, ktoré stimulovali pozitívne výsledky ekonomického rozvoja eliminovaním súťaže s nulovým výsledkom medzi lokalitami v jednej oblasti. Takéto dohody

a regionálna spolupráca sa stali populárnymi keď sa prišlo na to, že miestne komunity sa niekedy zamotali do súťaže medzi sebou s nulovým výsledkom. Ak sa dve komunity v jednej metropolitnej oblasti snažili pritiahnúť jedného investora, súťaž mala tendenciu vyústiť do nulového výsledku. Preto metropolitné správy, zdieľanie daní, spoločné rozvojové oblasti a nekonkurenčné dohody sú príkladmi medzikomunitných dohôd o spolupráci.

Profesionalizácia

Zmeny za posledných 20 rokov si vyžiadali použitie komplexnejších nástrojov, lepších stratégií a potrebu lepšie poznať a chápať komunitné zdroje a aspirácie. Toto kladie zvýšené nároky na zručnosti a vedomosti manažérov zodpovedných za ekonomický rozvoj. Zvýšená komplexnosť praktík ekonomického rozvoja vyvinula tlak na väčšie vzdelanostné a zručnostné požiadavky na týchto manažéroch, ktorí musia asistovať pri zvyšovaní produktivity regiónu.

Chápanie miestnej ekonomiky

Miestna ekonomika je geografická oblasť, kde ľudia žijú, pracujú, zarábajú a míňajú. Peniaze do tejto oblasti prichádzajú, cirkulujú v nej a po určitom čase ju opúšťajú. Peniaze prichádzajú do oblasti predovšetkým prostredníctvom tzv. "prispievajúcich" odvetví, ktoré predávajú svoje tovary a služby mimo oblasti, v ktorej sídlia a produkujejú, t.j importujú peniaze do oblasti. Príkladmi "prispievajúcich" odvetví sú farmárstvo, ťažba, výroba, doprava, predaj vo veľkoskladoch a vybrané odborné obchodné služby. Medzi odvetvia, ktoré odvádzajú peniaze z oblasti, tzv. "konzumné" odvetvia, patrí maloobchod, služby a stavebníctvo. Úspech "konzumných" odvetví je závislý na celkovom stave ekonomiky v oblasti.

Zoznam prispievajúcich odvetví podľa prínosu pre miestnu ekonomiku

Najväčší prínos majú odvetvia:

- Výroba tovarov vysokej hodnoty, veľkovýroba (dopravné prostriedky)
- Výroba tovarov vysokej hodnoty (satelity, elektronické zariadenia, zariadenia na výrobu energie)
- Preprava tovarov (veľké kamiónové spoločnosti, železničné, letecké a prístavné zariadenia)
- Výskum a vývoj (vývoj software, biomedicína, elektronika)

Stredný prínos majú odvetvia:

- Vláda (regionálne kancelárie, poštová distribúcia)
- Centrály veľkých podnikov
- Výroba tovarov strednej hodnoty (zostavovanie počítačov, biela technika, stavebniny)
- Spracovanie informácií a telekomunikačné centrá (telemarketingové centrá, informačné centrá bánk a poisťovní)

Najnižší prínos majú odvetvia:

- Výroba tovarov nízkej hodnoty (potravinárstvo, plasty, odevy)
- Turistický priemysel (nízke mzdy, nízke nároky na zamestnancov)

Deväť charakteristík konkurencieschopnej komunity

1. Vízia
2. Konsenzus
3. Porozumenie SWOT analýze
4. Príprava
5. Strategické aktivity
6. Ústretovosť podnikaniu (Business friendly)
7. Posilnené tímy
8. Zodpovednosť
9. Prepojenie ekonomického rozvoja so sociálnymi službami

Vízia znamená

- Vedieť, ako vyzerá úspech
- Nájsť svoju trhovú medzeru
- Využiť jedinečné príležitosti
- Byť realistickí v tom, čo môže v komunite prosperovať
- Mať odvahu rozšíriť túto víziu a vytvoriť "značku" pre komunitu

Konsenzus znamená

- Zhodu medzi podnikateľmi, občanmi a verejným sektorom
- Jasne definované problémy
- Pracovné stretnutia
- Komunikácia
- Strategické a akčné plány

Porozumenie SWOT analýze znamená

- Poznať vývoj v čase
- Porovnávať vlastnú komunitu s národnými údajmi a s tým, čo by sa mohlo potenciálne stať
- Vedieť, ktoré odvetvia prispievajú k ekonomickému zdraviu
- Vedieť, ktoré podniky majú problémy
- Vedieť, ktoré skupiny podnikov rastú
- Poznať oblasť v rámci regiónu
- Poznať potreby pracovných síl, zdrojov a programov

Prípava znamená mať prehľad o základných komunitných „produktoch“, ktorými sú nehnuteľnosti (budovy a pozemky), infraštruktúra, kapitál a ľudské zdroje.

Rozvojový proces:

- Jasná, konzistentná interpretácia
- Streamlined
- Prijateľné poplatky
- Kompletne správy o dopade na životné prostredie

Strategické aktivity

- Získavanie podnikov
- Udržiavanie a expanzia miestnych podnikov
- Vytváranie podnikov

Ústretovosť podnikaniu

Poskytovanie služieb

- Financovanie povolení
- Revolvingové pôžičky
- Odborná pomoc
- Tréning
- Ombudsman
- Komunitná hrdosť

Podnikateľské stimuly:

- Granty v hotovosti
- Zníženie ceny pozemku
- Prispôsobený tréning
- Financovanie zariadení a infraštruktúry
- Zníženie nákladov vopred

Posilnené tímy

- Založenie verejno-súkromných partnerstiev
- Ekonomický rozvoj by mal byť prioritou pre všetky oddelenia
- Posilňovanie ľudí
- Zabezpečenie zapojenia sa súkromného sektora
- Vedomie, že dobrovoľníci nie sú zamestnanci
- Neopominanie riaditeľa finančného/ekonomického oddelenia

Zodpovednosť

- Hodnotenie projektov a programov (monitorovanie pokroku, hodnotenie výkonu/výkonnosti, komunikovanie úrovne dopadu)
- Potreba cieľov, zámerov a pracovného programu

Prepojenie ekonomického rozvoja so sociálnymi službami

- Spoločné zameranie sa na odvetvia
- Ekonomický rozvoj je zapojený do investícií do pracovnej sily, welfare-to-work a vzdelávania
- Stimuly napojené na rozvoj pracovnej sily

Pomoc existujúcim podnikom - udržiavanie a expanzia podnikov

Udržiavanie a expanzia podnikov znamená prácu s podnikateľmi, ktorí už pôsobia na území mesta. Podľa štatistík 80% nových pracovných miest v komunite vytvárajú práve existujúce podniky pomocou rozširovania sa - expanzie. Preto je záujmom samosprávy vytvárať čo najpriaznivejšie podmienky pre ich fungovanie a rast. V angličtine sa pre takúto politiku ujal populárny výraz „business-friendly“ – priateľské podnikaniu.

Väčšie mestá zriaďujú kanceláriu, tzv. „one-stop-shop“, v ktorej podnikateľ vybaví všetky záležitosti so samosprávou mesta, na území ktorého podniká. Takáto služba nielen uľahčí život podnikateľom a prispeje k budovaniu dobrých vzťahov medzi mestom a podnikateľmi, ale zlepši image mesta v očiach existujúcich aj potenciálnych investorov.

Strategické aktivity zamerané na udržiavanie a expanziu existujúcich podnikov

- Podnikateľskí facilitátori

- Interakcia tvárou v tvár
- Spolupráca s partnermi
- Znalosť podnikateľských potrieb
- Využitie podporných expertov

Typické aktivity zamerané na udržiavanie a expanziu existujúcich podnikov

- Spätné prepojenia
- Program transferu technológií
- Inventúra existujúcich podnikov
- Centrá zdrojov pre malé podnikanie
- Program podnikateľských návštev
- Exportný program
- Program vládneho nákupu
- Financovanie revolvingovými pôžičkami
- Program podnikateľského prieskumu
- Manuál "Ako podnikat"

Získavanie podnikov

Získavanie podnikov predstavuje aktívny prístup mesta a oddelenia ekonomického rozvoja k budovaniu miestnej ekonomiky. Takýto prístup je založený na získavaní nových podnikateľov pre mesto prostredníctvom marketingových kampaní, prieskumov trhu, osobných návštev podnikateľov a podobne.

Oddelenie ekonomického rozvoja má prehľad o ekonomickom portfóliu mesta a zameriava sa na získavanie takých podnikov, ktoré korešpondujú so želaným ekonomickým rozvojom mesta. Okrem všeobecných propagačných kampaní vo forme inzerátov a oznamov sa oddelenie zameriava na konkrétne podniky. Pracovníci oddelenia pomocou dostupných informácií vytipujú vhodné podniky, ktoré v blízkej budúcnosti plánujú premiestnenie či expanziu a pripraví cieľný plán ich získania. Takýto plán zahŕňa zaslanie propagačných a informačných materiálov o meste, osobnú návštevu šéfa oddelenia v podniku, stretnutia s predstaviteľmi mesta a predstaviteľmi podobne zameraných podnikov existujúcich na území mesta, balíček stimulov, ktoré je mesto ochotné podnikateľovi poskytnúť či prehliadku mesta a voľných priestorov vhodných pre vytipovaný podnik.

Najúčinnejším spôsobom oslovenia podnikateľov je podľa prieskumov osobná ohlásená návšteva reprezentanta mesta – najčastejšie šéfa oddelenia ekonomického rozvoja. 68% výkonných predstaviteľov podnikov uvádza ako najdôveryhodnejší zdroj získavania informácií o podnikateľskej klíme v konkrétnom meste rozhovory s kolegami, podnikajúcimi v podobných oblastiach. Práve v takýchto prípadoch mesto profituje z aktivít, ktoré organizuje pre existujúcich podnikateľov. Pretože ak sú oni spokojní s podnikateľskou klímou v meste, je veľmi pravdepodobné, že sa o nej pozitívne vyjadria pred inými potenciálnymi investormi.

Strategické aktivity zamerané na získavanie/prilákavanie nových podnikov

- Zacielenie získavacích snáh
- Chápanie kľúčových faktorov alokovania, ktorými sú pracovná sila, nehnuteľnosti, siete & infraštruktúra, trh & doprava, financie, stimuly a dane, zdravie komunity & kvalita života

Ako sa dostať do mysle toho, kto si vyberá miesto pre podnikanie

V roku 1996 prebehol prieskum medzi top manažmentom 1000 náhodne vybraných spoločností (s ročnými príjmami nad 100 mil. dolárov a/alebo s viac ako 250 zamestnancami) týkajúci sa ich názorov na najefektívnejšie techniky v marketingu ekonomického rozvoja. Vrátilo sa 173 vyplnených dotazníkov.

Veľa odpovedí a získaných informácií bolo predvídateľných, avšak mnohé boli „otváračmi očí“. Organizácie zoberajúce sa ekonomickým rozvojom môžu zistiť, ako efektívne si vyberajú svoje aktivity a buď sa zamyslieť nad zmenami, alebo si potvrdiť to, čo už robia.

Hlavné informačné zdroje týkajúce sa podnikateľskej klímy podľa podnikateľov

Dialóg s kolegami z odvetvia	68%	
Články v novinách & časopisoch		60%
Obchodné cesty	52%	
Národné prieskumy	34%	
Stretnutia so skupinami ekonomického rozvoja	24%	
Rozprávanie	24%	
Súkromné cesty		21%
Iné	15%	
Tlačaná reklama	4%	
Televízne alebo rozhlasové vysielanie	4%	

Priama pošta (Direct mail)	1%
Televízne alebo rozhlasové reklamy	-

Môžu teda organizácie ekonomického rozvoja naozaj predbehnúť hlavné informačné zdroje? Môžu mať vplyv na dialóg kolegov z odvetvia, služobné cesty alebo na to, čo sa napíše v novinách? Odpoveď je áno... ale je to veľmi ťažké.

Dialóg s kolegami z odvetvia. Dobre zavedený program „Ambasadorov“ v Norfolku, VA povzbudil lokálnych podnikateľov, aby rozprávali o podnikateľských výhodách ich komunity. Táto dobrovoľná snaha pomohla naplniť sálu hotela Plaza perspektívnymi investormi – hlavne kolegami, dodávateľmi a inak spojenými spolupracovníkmi. Pre skupiny ekonomického rozvoja je tiež potrebné dobre komunikovať s miestnymi podnikateľmi o tom, čo robia a akú perspektívu môžu ponúknuť. Môže to byť prostredníctvom informačného bulletinu, miestnej tlače alebo priamym zainteresovaním kľúčových výkonných manažérov v poradenskej skupine alebo iných komisiách. Ak sú vo vašom tíme, je väčšia šanca, že vás budú povzbudzovať.

Články v novinách a časopisoch. Za posledné roky existuje nespočetné množstvo článkov, ktoré viedli k ekonomickému rozvoju. Napr. Will County, IL tak dlho „dvorilo“ editorovi veľkého chemického časopisu aby napísal o ich oblasti, až sa prišiel pozrieť, napísal pozitívny článok, ktorý v konečnom dôsledku viedol k založeniu 50 miliónovej chemickej továrne v tejto komunite. Podobne, Oklahoma City mohlo byť odpísané výbercami sídla kvôli zlej publicite, ktorú spôsobilo bombardovanie v roku 1995. Namiesto toho miestni predstavitelia využili zvýšený záujem médií na propagovanie ekonomického rozvoja v meste aj štáte. Podobne Charleston, SC naleštilo svoje image potom, čo bola zatvorená námorná základňa a mnohí si mysleli, že to bude ekonomická katastrofa. Keď sa novo založenej aliancii ekonomického rozvoja hneď v prvom roku existencie podarilo pritiahnuť miliardovú investíciu, národná kampaň pozitívnej publicity (public relations) zabezpečila, že comeback mesta sa postaral o palcové titulky.

Služobné cesty. Výsledky prieskumu dokázali, že keby sa služobné cesty skombinovali s osobným cestovaním, išlo by o jediný najdôležitejší vplyv (73%) na to, ako top manažéri vnímajú podnikateľský image regiónu. Skupiny ekonomického rozvoja si preto musia vytvoriť pevné vzťahy so svojimi partnermi v oblasti cestovného ruchu – či už je to s návštevníckymi kanceláriami, letiskami alebo hotelmi. Napr. New Orleans je výborný príklad mesta, ktoré sa zohrane usiluje „predať“ kvalitu oblasti služobne cestujúcim a prichádzajúcim na služobné udalosti. Podaril sa im jeden bystrý ťah, keď zariadili, aby sa ich marketingová videonahrávka zaradila na návštevnícky kanál vo všetkých hoteloch mesta.

V rámci prieskumu podnikatelia hodnotili aj marketingové techniky, ktoré používajú organizácie ekonomického rozvoja. Výsledok prieskumu je nasledovný:

Najlepšie marketingové techniky získavania podnikov podľa podnikateľov (% hodnotené 4 alebo 5 na 5-bodovej škále)

Naplánované návštevy riaditeľov spoločností	53%
Public relations/pozitívna publicita	39%
Hostovanie špeciálnych udalostí	39%
Obchodné show	39%
Priama pošta (Direct mail)	25%
Reklama	19%
Počítače Internet Webové stránky	18%
Telemarketing	6%

Typické aktivity zamerané na získavanie nových podnikov

- Cielená štúdia odvetví
- Marketingová stratégia
- Jednorázový povoľovací proces, informácie, a marketingové centrum
- Inventúra voľných priestorov
- Program Ambassadorov
- Profil komunity
- Podnikateľské oboznamujúce prehliadky
- Prieskum pracovného trhu

Vytváranie nových podnikov

Primárnou aktivitou v rámci budovania vlastných podnikov je prevádzkovanie podnikateľských inkubátorov. Pod nimi rozumieme profesionálne a nezávisle riadené budovy, slúžiace začínajúcim podnikateľom so životaschopnými podnikateľskými plánmi. Budovy poskytujú začínajúcim firmám bez

dostatku kapitálu za symbolické ceny prístup ku komunikačnej technike a kancelárskym službám, ktoré potrebujú na rozbehnutie svojej činnosti. Spravidla v inkubátore ostávajú dva roky, po ich uplynutí by mali byť schopné samostatne podnikat.

Strategické aktivity zamerané na vytváranie nových podnikov

- Vytváranie vlastných podnikov prostredníctvom poskytovania výnimočnej podnikateľskej podpory
- Poznanie a zviditeľňovanie zdrojov
- Chápanie podnikateľských cyklov
- Vytváranie jedinečných programov

Typické aktivity zamerané na vytváranie nových podnikov

- Inkubátory
- Podnikateľský tréning

Partnerstvá pre ekonomický rozvoj

Ekonomický rozvoj na miestnej úrovni je oblasťou, ktorá sa nezaobíde bez širokej partnerskej spolupráce. Ide o spoluprácu v rámci organizácie mesta a v rámci celej komunity na strategickej aj operatívnej úrovni. Za strategickú stránku ekonomického rozvoja sú zodpovední riadiaci pracovníci mesta a členovia mestského zastupiteľstva v spolupráci s predstaviteľmi podnikateľov, obchodných komôr, rozvojových organizácií či univerzít. Úlohou miestnych volených a menovaných predstaviteľov je riadiť a stanovovať pravidlá, rozhodovať o investovani prostriedkov, komunikovať so zúčastnenými partnermi, prijímať plány a postupy, objasňovať ciele a vyhodnocovať dosiahnuté výkony. Zamestnanci oddelenia ekonomického rozvoja sú zodpovední za operatívu ekonomického rozvoja: spracúvajú akčné plány, marketingové stratégie, vyvíjajú a využívajú komunitné nástroje, ako napr. stimuly, kontakty či tréning a technickú pomoc.

Niektorí "partneri" pre ekonomický rozvoj

- Centrá pre rozvoj malého podnikania
- Obchodné & komerčné agentúry
- Vysoké školy
- Obchodné komory
- Konferenčné a turistické kancelárie
- Univerzitné centrá

Kľúčoví členovia tímu pre ekonomický rozvoj

- Miestni volení a menovaní predstavitelia
- Obchodné komory
- Vzdelávacie a tréningové inštitúcie
- Zamestnanci oddelenia ekonomického rozvoja
- Súkromný sektor (banky, siete, železnice, stavebné spoločnosti, telekomunikačné spoločnosti)
- Sektor služieb v oblasti nehnuteľností

Úlohy miestnych volených a menovaných predstaviteľov

- Vieť a stanoviť koncepciu/politiku
- Držať krok s trendmi
- Investovať peniaze
- Komunikovať so zainteresovanými stranami
- Vyjasniť implementačné zámery
- Prijat/schváliť plány, koncepcie a procedúry
- Hodnotiť výkon

Zamestnanci oddelenia ekonomického rozvoja/príp. poverení ekonomickým rozvojom

- Vyvíjať a využívať komunitné nástroje
 - Stimuly
 - Povoľovanie
 - Infraštruktúra
 - Tréning a odborná pomoc
- Facilitovať/uľahčovať/napomáhať

Určenie úloh a zodpovedností kľúčových hráčov

Zodpovednosti a právomoci:

- definujú ich top manažéri aj poslanci
- zodpovednosťou je vízia a smerovanie
- stupeň iniciatívy, koordinácia

- zodpovednosť za kľúčové rozhodnutia, zmluvy, kontrakty
- zodpovednosť jednotlivých partnerov
- všeobecný konsenzus v zodpovednostiach
- pochopenie vlastných úloh a pochopenie súvisu s úlohami ostatných účastníkov
- jasné rozhodnutia o tom, kto čo robí a s akou právomocou

Techniky na vyjasňovanie právomocí a zodpovedností:

- formálne písomné dohody
- neformálne diskusie
- stretnutia na stanovenie cieľov a úloh

Kľúčové záležitosti úspechu

- Konať *pred* krízou
- Ekonomický rozvoj je podnikanie
 - Zabezpečte podnikaniu zamestnancov
 - Investujte do podnikania
- Udržanie = Prilákanie
- Partnerstvá sú základom
- Dlhodobý proces vyžadujúci si krátkodobé výsledky

**Štvrtý modul:
„Možnosti miestneho
ekonomického rozvoja
v podmienkach SR“**

Organizácie ekonomického rozvoja
Výber organizačného modelu
Prieskum prostredia
Audit zdrojov
Priemyselné parky

Organizácie ekonomického rozvoja

Všeobecne existuje viacero foriem organizácii ekonomického rozvoja v závislosti na tom

- aké typy organizácií sú v komunite
- aké majú ciele
- aké majú politiky a prístupy

V organizáciách ekonomického rozvoja ide najčastejšie o jeden z 3 modelov

- verejné organizácie
- verejno – súkromné organizácie
- súkromné organizácie

Verejný model funguje dobre tam, kde miestni predstavitelia dávajú vysokú prioritu ekonomickému rozvoju a kde je súkromný sektor v tejto oblasti už aktívne zainteresovaný. **Verejno – súkromné partnerstvo** je dobré tam, kde je ekonomický rozvoj nižšou prioritou alebo tam, kde sú verejné prostriedky obmedzené. **Súkromná organizácia** funguje v takých podmienkach, kde neexistuje dostatočné množstvo verejných financií a kde ekonomický rozvoj nie je prioritou.

Program miestneho ekonomického rozvoja môže iniciovať

- Samospráva
- Združenie miest a obcí
- Záujmové skupiny v rámci regiónu
- Koalícia vedúcich podnikateľov v komunite
- Iné organizácie

Podstatné je to, kto je v organizácii ekonomického rozvoja hlavným poskytovateľom finančných, manažerských a politických zdrojov. Ten udržuje kontrolu nad fungovaním organizácie.

Výber organizačného modelu

Kritériá výberu organizačného modelu:

- Stupeň kontroly, ktorý si samospráva želá ponechať nad organizáciou ekonomického rozvoja
- Množstvo peňazí, ktoré je samospráva ochotná alebo schopná poskytnúť alebo zabezpečiť
- Vhodnosť a životaschopnosť špecifických cieľov, ktoré sa naplánovali do programu ekonomického rozvoja
- Vylúčenie duplicity snáh s inými organizáciami

Verejný model

Úspech verejného modelu môžu zvýšiť nasledovné kroky:

1. Byť pripravený riskovať

Úspešné zainteresovanie samosprávy závisí od silného vodcovstva

- manažérske zručnosti
- podnikateľské schopnosti
- poznanie potrieb komunity
- ochota riskovať
- autoritu na získanie si súkromných podnikateľov

2. Získať podporu volených predstaviteľov

- viditeľná a aktívna podpora volených predstaviteľov
- informovanosť volených predstaviteľov o plánoch a programoch, aktivitách a pokroku oddelenia ER
- spolupráca na individuálnej báze (zabezpečenie ochrany súkromia podnikov)

3. Stanoviť jasné úlohy a zodpovednosti a dobrú koordináciu

- spolupracujúcich oddelení
- jednotlivcov
- externých spolupracovníkov a prispievateľov

4. Vytrénovať zamestnancov

- v oblasti financií
- marketingu
- súkromného podnikania
- flexibilitu a kreativitu

5. Zainteresovať komunitu

- komisie
- poradné orgány (mix volených predstaviteľov aj menovaných občanov)
- externé poradenské kapacity rôznych sektorov

Verejno – súkromný model

Verejno – súkromný model organizácii ekonomického rozvoja predstavuje formálne alebo neformálne partnerstvá, pri ktorých je dôležité, kto ich iniciuje. Z tohto hľadiska sa delia na

- Verejne iniciovaný model
- Súkromne iniciovaný model

Ak ide o verejne iniciovaný model zväčša platí nasledovné

- Vzniká zvyčajne tam, kde existuje história verejného zainteresovania v ekonomickom rozvoji.
- Súkromný sektor na účely ekonomického sektora nebol ešte organizovaný (len čiastočne napr. cez obchodné komory).
- Samospráva sa rozhodne osloviť súkromný sektor, založí "Radu" ako poradnú komisiu a prizve k účasti súkromné firmy.
- Bežným typom takéhoto modelu je miestna rozvojová korporácia:
 - pracovníci samosprávy (spočiatku)
 - finančná podpora samosprávou
 - kontrola samosprávou
 - „predĺženie“ samosprávy

Výhody verejne iniciovaného modelu:

- diverzita zdrojov financovania
- zredukované procedurálne a programové reštrikcie
- jasne definovaná vízia a smerovanie
- "vitálny spojenec medzi samosprávou a podnikateľmi"
- neziskový status – nekonkuruje

Ak ide o súkromne iniciovaný model zväčša platí nasledovné

- Vzniká len vtedy, ak je aktívny súkromný sektor a ak sa na poli ekonomického rozvoja začne aktivizovať aj samospráva
- Program oboch partnerov sa musí zjednotiť..
- Určitou nevýhodou môže byť politická a právna dimenzia záujmov samosprávy.
- Nevýhody by mali byť prevážené výhodami, ktoré plynú zo spojenia súkromných a verejných zdrojov.

Súkromný model

V takomto prípade je ekonomický rozvoj výlučne aktivitou (funkciou) súkromného sektora. Existujú dva základné typy súkromných modelov:

- Súkromný nepolitický model
- Súkromný politický model

1. Súkromný nepolitický model

- programy zamerané na špecifické geografické oblasti
- špecifické projekty (obmedzené ciele)
- nehľadá priamu finančnú podporu samosprávy pri vývoji alebo implementácii svojho programu

Výhody súkromného nepolitického modelu:

- súkromný sektor sám vlastní program ER
- sám ho kontroluje
- chráni ho pred rizikom predčasného verejného odhalenia.

2. Súkromný politický model

- aktívne sa uchádza o podporu samosprávy
- súkromné zdroje financujú počiatočné aktivity
- špecializovaná skupina vyvíja tlak na samosprávu:
 - za schválenie programu
 - na získanie technickej pomoci
 - na získanie finančnej podpory
 - iniciuje miestne finančné stimuly

Vzťahy medzi takouto organizáciou a samosprávou sa môžu stať konfrontačnými. Niekedy však môžu získať podporu samosprávy. Ak má samospráva schopných zamestnancov a vedúce osobnosti, ktoré dokážu efektívne vyjednávať.

Prieskum prostredia

Je to prehľad elementov sociálneho, ekonomického a fyzického prostredia, ktoré ovplyvňujú komunitu. Dôraz sa kladie na hodnotenie vonkajších síl, ktoré vytvárajú:

- Silné stránky
 - Slabé stránky
 - Príležitosti
 - Riziká
- SWOT

Existujú 4 základné typy prelnajúcich sa prostredí, ktoré treba monitorovať

1. makroprostredie
2. podnikateľské (komerčné) prostredie
3. konkurenčné prostredie
4. vnútorné organizačné prostredie

Makroprostredie

Zahrňa spoločenské správanie sa a zmeny v potrebách zákazníkov, technologické faktory, ekonomické faktory (úrokové sadzby, inflácia ..), politické faktory (štátna regulácia).

Podnikateľské prostredie

Zahrňa financovanie aktivít ekonomického rozvoja, stupeň poskytovanej verejnej pomoci, prístupy, ktoré komunity typicky používajú a marketingové stratégie.

Konkurenčné prostredie

Zahrňa priamych konkurentov komunity a jej komunitné zdroje, silné stránky, slabé stránky, príležitosti a riziká.

Vnútorné organizačné prostredie

Zahrňa štruktúru miestnych organizácií ekonomického rozvoja a ich históriu, ich silné a slabé stránky. Analyzovanie tejto oblasti vyžaduje značnú úroveň politickej citlivosti a závisí od toho, ako sa prieskum urobí a aké zámery sa z neho vyvodí.

Prieskum prostredia zahŕňa vytvorenie základnej bázy dát a informácií potrebných na analýzu a interpretáciu.

Zamestnanci (alebo externí konzultanti) zozbierajú dáta z:

- vládnych správ
- špeciálnych štúdií
- prieskumov
- výročných správ
- komunitných profilov a iných zdrojov

Najaktuálnejšie a najrelevantnejšie informácie sa získavajú a vytriedujú z hľadiska ich platnosti, spoľahlivosti a aplikovateľnosti.

Existujú 2 základné druhy dát:

1. Primárne – sú tie, ktoré sa zbierali z originálneho zdroja niekým, kto priamo pozoruje a zaznamenáva, čo sa deje
2. Sekundárne- sú primárne dáta, ktoré si už niekto požičal na použitie

Kvôli nákladnosti získavania primárnych dát sa väčšinou pre potreby ekonomického rozvoja používajú sekundárne dáta. Efekt z primárnych dát nie je často úmerný nákladom na ich získavanie.

Prieskum prostredia by mal brať do úvahy okolnosti

Minulé aká je história spoločenských a ekonomických trendov, aký mali dopad a prečo

Prítomné aké sú súčasné trendy

Budúce aké zmeny pravdepodobne nastanú, ktoré budú mať dopad na plány a stratégie ER a prečo.

Zozbierané dáta sa majú analyzovať

- Aby sa definovali vzťahy medzi rôznymi súbormi dát, z rôznych zdrojov
- Aby sa vysvetlili vzťahy medzi variabilnými činiteľmi
- Aby sa predpovedali budúce trendy

Typy otázok, na ktoré by nám mal dať odpoveď prieskum prostredia

- Aký dopad má súčasné politické prostredie na miestnu ekonomiku a ekonomický rozvoj?
- Koľko pracovných miest komunita stratila alebo získala v členení podľa konkrétneho priemyselného sektora?
- Aká je história „hodnôt“ pozemkov?
- Zhoršili alebo zlepšili sa environmentálne podmienky, ako sú znečisťovanie vody, ovzdušia alebo hluk?
- Aké sú súčasné miestne ekonomické trendy podľa konkrétneho sektora?
- Aké sú súčasné miestne trendy zamestnanosti?
- Dá sa podľa trendov povedať, že komunita bude mať taký typ vzdelávacieho sektoru a takú ponuku pracovnej sily, aby pokryla budúce dopyty?
- Ako súčasné ekonomické a environmentálne trendy ovplyvnia kvalitu života?
- Aký dopad by mal prechod ekonomiky na ekonomiku služieb na komunitu?
- Ako miestnu ekonomiku ovplyvní vynárajúca sa „informačná diaľnica“?
- „Ako súčasný rozvoj v regióne a štáte ovplyvní miestnu ekonomiku?“
- Ako súčasná svetová ekonomika ovplyvní miestne odvetvia?
- Ako komunitu ovplyvnia hlavné vládne projekty?

Elementy prostredia

Makroprostredie

Demografia

Vývoj populácie

Rast / úpadok

Podmienky a potreby infraštruktúry

Vnímania a očakávania občanov

Vekové rozloženie	Vnútroštátne vzťahy
Veľkosť domácností	Politická moc
Etnické / minoritné skupiny	Rozsah a kvalita verejných služieb
Úroveň príjmov a ich vývoj	Obchodné a rozvojové opatrenia a povoľovací proces
Školy	Fyzické charakteristiky
Ekonomika	Podnebie
Zamestnanosť v jednotlivých sektoroch	Geografické umiestnenie (poloha)
Priemerná veľkosť zamestnanosti	Dostupnosť pozemkov a ich kvalita
Hlavné zamestnania a budúce perspektívy	Dostupnosť bývania a jeho kvalita
Rozvojové trendy (hotely, kancelárie, maloobchod, bývanie..)	Hustota (zaľudnenosť)
Náklady a dostupnosť financovania	Infraštruktúra / dostupnosť využitia a kapacita
Miera inflácie a jej vývoj	Podmienky životného prostredia a jeho obmedzenia
Úroková miera a jej vývoj	Iné
Miera zamestnania a jej vývoj	Existujúce celkové územné a funkčné plány
Miestna samospráva	Schválené (prijaté) rozpočty
Vývoj dane z majetku	Štátne nariadenia
Vývoj miestnych daní	Štátna regulácia
Trendy použitia daní	
Existujúca dlhová kapacita	

Komerčné prostredie

Mechanizmy súkromného financovania
 Mechanizmy verejného financovania
 Organizačné prístupy
 Marketingové stratégie
 Zdroje

Konkurenčné prostredie

Súťažiaci komunity
 Konkurenčné prístupy
 Silné a slabé stránky konkurencie

Vnútorne organizačné prostredie

Všeobecná vládna organizácia
 Miestna vláda a vedenie
 Politické prostredie
 Organizácia ekonomického rozvoja
 Obchodné / vládne vzťahy
 Štruktúra daní
 Regulácie oprávnení a povolení a procesy schvaľovania
 Regulácie využitia pozemkov
 Mechanizmy financovania

Audit zdrojov

Je to prehľad a analýza fiškálnych, organizačných, politických a právnych zdrojov komunity alebo oblasti, ktoré sú k dispozícii pre účely ekonomického rozvoja. Niektoré prvky auditu zdrojov sa môžu prelínať s prvkami prieskumu prostredia.

Audit zdrojov môže zahŕňať:

- Analýzu, hodnotenie silných stránok, aktív, slabých stránok, príležitostí a rizík miestnej ekonomiky
- Previerku akýchkoľvek súčasných alebo budúcich hrozieb v miestnej ekonomike (napr. možné zatvorenie závodu)

Existujú 4 typy zdrojov, ktoré by mali byť zahrnuté v audite

- Finančné zdroje
- Organizačné zdroje
- Politické zdroje

- Prírodné zdroje

Finančné zdroje sú všetky verejné aj súkromné prostriedky, ktoré sú v súčasnosti k dispozícii v komunite a mohli by byť použiteľné pre ekonomický rozvoj. Zdroje súkromného sektora môžu zahŕňať tradičné súkromné financovanie, napríklad miestne banky ochotné poskytnúť zdroje na ekonomický rozvoj. Zdroje verejného sektora môžu zahŕňať špecifické vládne granty, pôžičkové programy, zmrazenie daňového základu s tým, že nadhodnota sa použije na financovanie ekonomického rozvoja, komunálne obligácie oslobodené od daní, všeobecné samosprávne zdroje, a podobne.

Organizačné zdroje predstavujú všetky verejné a súkromné organizácie, ktoré by sa mohli zúčastniť miestneho ekonomického rozvoja. V súkromnom sektore sú nimi napríklad miestna obchodná komora, Rotary klub, miestna rozvojová korporácia a miestni podnikatelia. Vo verejnom sektore odborne a vedomostne zdatné oddelenie miestneho ekonomického rozvoja, výkonná kancelária primátora, rozvojová agentúra, miestna rozvojová korporácia, úrady štátnej správy, univerzity, iné školy a podobne.

Politické zdroje sú volení predstavitelia miestnych, regionálnych či národných inštitúcií, miestne politické kluby, predstavitelia školských inštitúcií, neziskové komunitné inštitúcie.

Prírodné zdroje sú kľúčovými zdrojmi pre úspech určitých ekonomických stratégií, akými sú napríklad turistický ruch, ťažba, zdroje energií. Audit môže zahŕňať regionálne alebo národné parky, jazerá, pohoria, jaskyne, „scenérie“, pamätníky, historické miesta či prírodné úkazy.

Ďalšie hodnotiace nástroje

Ďalšie možnosti štúdií, ktoré doplnia prieskum prostredia a audit zdrojov

1. Štúdia ekonomickej základne
2. Socio-ekonomický prieskum
3. Komunitný katalóg informácií
4. Analýza trhu

Štúdia ekonomickej základne je analýza fyzických, ekonomických a demografických znakov oblasti, ako napr. prírodné zdroje, trendy zamestnanosti, zdroje a úrovne príjmov, politická a spoločenská (sociálna) štruktúra.

Socio-ekonomický prieskum je štatistický opis rôznych aspektov spoločenskej (sociálnej), ekonomickej a vládnej štruktúry komunity. Užitočná je napríklad pre definovanie problémových oblastí a odhadovanie rastového potenciálu.

Komunitný katalóg informácií obsahuje informácie o demografických a fyzických znakov komunity, akými sú geografická poloha, história, demografické charakteristiky, politická, verejno-právna štruktúra, ekonomika, komunitné zariadenia a služby, daňová štruktúra, dopravné zariadenia, faktory kvality života.

Analýza trhu opisuje širokú perspektívu rozvojových príležitostí v oblasti, špecifický dopyt, absorpčné schopnosti, stupeň priechodnosti individuálnych rozvojových projektov, trend využitia pozemkov, udržateľnosť sadzby nájomného, úroveň administratívnych budov, prehľad ďalších existujúcich nariadení a podobne.

Priemyselné parky

- ich rozvoj súvisel s ekonomickým rozvojom, pracovnými príležitosťami, stimulovaním ekonomiky
- ciele často neboli dosiahnuté, lebo sa často nepodarilo brať do úvahy skutočné faktory trhu, boli zle naprojektované, chýbalo im zainteresovanie verejného sektora

Poučenie sa z chýb

Vznik agentúr s cieľom zabezpečiť

- analýzy trhu
- socio-ekonomické a podobné štúdie
- zainteresovanosť súkromného sektora

Samosprávy začali spolupracovať s

- neziskovými korporáciami
- obchodnými komorami

- privátnymi dobrovoľnými asociáciami, ktoré propagovali svoje záujmy

**Piaty modul:
„Možnosti miestneho
ekonomického rozvoja
v podmienkach SR“**

Strategický plán ekonomického rozvoja
Akčný plán ekonomického rozvoja

Proces strategického plánovania

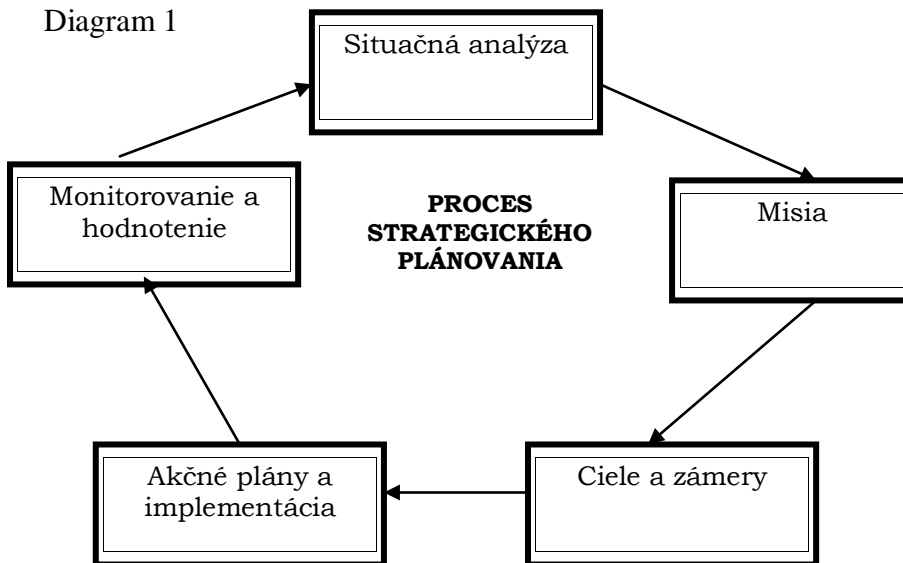
- Poskytne “rámec” pre rozumné rozhodovanie
- Alokuje limitované zdroje medzi alternatívne projekty
- Zlepší koordináciu medzi mnohými organizáciami

Strategické plánovanie ekonomického rozvoja je systematický spôsob riadenia zmeny a vytvárania stabilnej ekonomickej vitality. Efektívne strategické plánovanie ER integruje potreby občanov a podnikateľov s cieľmi samosprávy a pomáha mestu primerane plánovať a reagovať v meniacich sa a neistých ekonomických podmienkach.

Strategické plánovanie ER musí:

- pozostávať z 5 základných krokov podľa diagramu 1
- byť trvalým procesom, zohľadňujúcim relevantnosť stanovaných cieľov a stratégií vo vzťahu k zmenám prostredia a podmienok;
- periodicky revidovať postup a dosiahnuté výsledky.

Diagram 1



Účelom stratégie ER z úrovne samosprávy je:

- poskytovať základ pre informované rozhodovanie;
- rozhodovať o rozdeľovaní obmedzených zdrojov ER medzi alternatívne projekty;
- zlepšiť komunikáciu a koordináciu medzi mnohými organizáciami vstupujúcimi do procesu ER v komunite.

Kľúčové zámery stratégie:

1. Stratégia formuluje „komunitnú víziu“, ktorá určí celkové smerovanie aktivít ER.. Komunitná vízia zosúladí samosprávne koncepcie s prieskumami medzi občanmi a s názormi, ktoré vyjadria komunitní lídri z rôznych oblastí hospodárskeho a aj spoločenského života.
2. Stratégia poskytuje prehľad a hodnotenie ekonomiky mesta a identifikuje tie odvetvia, ktoré môžu najviac prispieť k ekonomickému rozvoju.
3. Stratégia poskytuje odporúčenia, ktoré zlepšia schopnosť mesta získať, udržať a expandovať kľúčové odvetvové sektory.
4. Stratégia systematicky posudzuje ekonomický rozvoj aj z pohľadu zlepšenia životnej úrovne v rámci regiónu.

3. Koordinácia a spolupráca

A: Prehľad ostatných existujúcich plánov a dokumentov

Stratégia identifikuje všetky ostatné existujúce plány a dokumenty, interné a externé, týkajúce sa ekonomického rozvoja:

- miestne;
- regionálne;
- národné.

Stratégia

- poskytne prehľad ich obsahu, vytýčené ciele a stratégie;
- zhodnotí kompatibilitnosť jednotlivých plánov.

B: Príležitosti pre partnerstvá

- Identifikácia partnerov vo vnútri organizačnej štruktúry mesta
- Organizácie verejnej správy
- Organizácie súkromného sektora
- Obchodné komory, rozvojové agentúry
- Profesné združenia
- Univerzity a vzdelávacie inštitúcie
- Neziskový sektor, agentúry
- Domáci a zahraniční donori

4. Hodnotenie komunity

- Historický vývoj
- Atribúty geografie a polohy
- Životný štýl/kvalita života
- Ekonomické trendy
 - Populácia/bývanie
 - Ekonomické ukazovatele
 - Hlavní zamestnávateľia
- Silné a slabé stránky, príležitosti a riziká

5. Rozvoj podnikania prostredníctvom technológií

- Trendy vo výskume a vývoji
- Predpokladané inovatívne produkty pre nové tisícročie
- Horúce technologické trendy
- (*inteligentné lieky, miniaturizácia, solárna technológia, robotizácia, umelá inteligencia, rečové technológie, optoelektronické technológie, laser, génové technológie, biotechnologické aplikácie*)
- Internetový obchod (E-commerce)
- Iné, špecifické technológie

6. Kľúčové oblasti zamerania sa

A: Získavanie podnikov

- Princípy efektívneho ekonomického rozvoja
 - *získavať spoločnosti zo stabilných priemyselných odvetví*
 - *získavať a pomáhať spoločnostiam, ktoré využijú miestnu pracovnú silu a miestnych dodávateľov*
 - *získavať a asistovať exportne orientovaným podnikom*
 - *nezískavať podniky, ktoré poškodzujú životné prostredie*
 - *nezískavať podniky zo zanikajúcich odvetví alebo sektorov*
 - *získavať podniky, ktoré vyhľadávajú partnerstvá s existujúcimi podnikateľmi*
 - *získavať podniky, ktorým vyhovujú miestne geografické a klimatické podmienky*
- Žiaduce charakteristiky cieľových odvetví
 - *vysoké mzdy*
 - *priateľskosť prostrediu*
 - *spojenie miestnych zdrojov a podnikových potrieb*
 - *stabilita odvetvia*
 - *synergia s univerzitami a existujúcimi podnikmi*
 - *nakupovanie lokálnych tovarov a služieb*
 - *trénovanie pracovnej sily*
 - *ponuka ekonomickej diverzity*

- vytváranie nadväzujúcich pracovných príležitostí
 - prilákanie kooperujúcich podnikov do oblasti
 - orientácia na export
 - dobrá reputácia, zlepšenie miestneho image
 - príspevok k daňovej základni
 - produkcia globálne konkurencieschopných produktov a služieb
 - pozitívny príspevok k regionálnej kvalite života
 - demonštrovanie schopnosti expandovať
 - ochota pracovať s mestom na základe dobrovoľnosti (partnerstvá)
 - aktívna podpora smerovania komunity
- Analýza cieľových odvetví
 - Ciele
 - Identifikovať konkrétne cieľové odvetvia
 - Určiť ich poradie v rámci priorit
 - Identifikovať silné a slabé stránky mesta z pohľadu vybraných odvetví
 - Vytvoriť pravidlá pre tvorbu marketingovej stratégie mesta voči týmto odvetviám
 - Vypracovať objektívne zhodnotenie konkurencieschopnosti mesta
 - Úlohy
 - Analyzovať miestny/regionálny trh (existujúca ekonomická základňa a jej silné stránky)
 - Urobiť konkurenčnú analýzu (zhodnotiť konkurenčné výhody miestneho trhu)
 - Prejsť procesom “strategického rozmýšľania” (analýza z pohľadu makroekonomických obmedzení)
 - Navrhnúť cieľové odvetvia a pokiaľ možno konkrétne spoločnosti (zostaviť zoznam spoločností s analyzovanými profilmi a súbor odporúčaní na implemetáciu)
- Výsledky analýzy cieľových odvetví

B: Expanzia a udržanie existujúcich miestnych podnikov (dôvody prečo)

- Zachovanie pracovných príležitostí – 60-80% nových pracovných príležitostí vytvárajú existujúce podniky
- Komunikácia (príklady komunikačných metód):
 - Výročný písomný prieskum
 - Program podnikateľského ombudsmana
 - Okrúhly stôl primátora, poslancov a podnikateľov (štvrtročne)
 - Návštevy predstaviteľov mesta a poslancov u podnikateľov (týždenne)
 - Privítací program pre nových riadiacich pracovníkov existujúcich podnikov
- Ročné vyhodnocovanie expanzie a udržiavania podnikov

C: Naštartovanie nových miestnych podnikov

- Inkubátory, Business centrá, atď

7. Misia, hodnoty a strategické ciele

A: Misia ER (príklad)

“Udržať alebo zlepšiť kvalitu života pre ľudí v meste prostredníctvom expandovania zamestnanosti a podnikateľských príležitostí pre obyvateľov, podnikateľov a vlastníkov majetku so špecifickým dôrazom na “centrá zamestnanosti” a “rozvojové lokality” v súlade s plánmi komunity. Poskytnúť pozitívnu podnikateľskú klímu a stabilnú ekonomickú základňu na získavanie tovarov, služieb a zariadení, ktoré si želá komunita.”

B: Hodnoty a princípy

reprezentujú základné princípy a filozofie správania sa v procese ekonomického rozvoja. Hodnoty vyjadrujú základné manažérske politiky a definujú zákaznícky orientovaný prístup k produkcii a poskytovaniu mestských služieb.

Hodnoty by sa mali týkať troch najdôležitejších prvkov

- *ľudia*: spôsob, akým jednať so zákazníkmi (klienti = podnikatelia s ktorými sa pracuje) a podmienky, za ktorých sú zamestnanci najvýkonnejší;
- *procesy*: spôsob, akým je riadená organizácia, ako sa robia rozhodnutia a ako sa poskytujú služby;
- *výkonnosť*: očakávania týkajúce sa zodpovedností organizácie a kvality jej produktov a služieb.

Príklad hodnôt ekonomického developera:

- **otvorenosť, čestnosť a slušnosť** k zákazníkom a zamestnancom
- **rešpekt** voči ľuďom ako jednotlivcom
- vynikajúce **služby** zákazníkom
- zodpovednosti vykonávané s **profesionálnosťou**
- **ústretovosť** voči potrebám zákazníkov (podnikateľov)
- **orientácia na výsledky** a **zodpovednosť** za konanie
- **počúvanie** tých, ktorým slúžime na **zlepšenie** našich funkcií a **adaptovanie** na meniace sa potreby
- **inovácia** a **podstupovanie rizika**

C: Strategické ciele

- Tvorba pracovných miest
- Rovnovážny mix odvetví
- Kvalitné pracovné miesta/kvalitné spoločnosti
- Orientácia na technológie
- Partnerstvá
- Vzdelávanie
- Centrá zamestnanosti, atď

8. Implementácia programu a akčný plán