

STRATEGIA ROZWOJU

MAŁOPOLSKIEJ AGENCJI
ROZWOJU REGIONALNEGO S.A.
NA LATA 2020-2030

marr
Małopolska Agencja
Rozwoju Regionalnego SA



Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

ul. Kordylewskiego 11, 31-542 Kraków
tel. 12 617 66 00; e-mail: marr@marr.pl
www.marr.pl

Opracowano:

Kraków, wrzesień 2020

LIST OD ZARZĄDU

Historia Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego sięga 1993 roku i obrazuje zmiany, jakie przeszła polska gospodarka w ostatnich 30 latach. Upadek dużych zakładów przemysłowych, konieczność rewitalizacji gruntów czy wchodzenie dużych sieci handlowych na polski rynek stawiały pierwsze wyzwania przed Spółką, będącą wówczas własnością Skarbu Państwa. Reforma samorządowa spowodowała przejście Spółki w ręce Samorządu Województwa, a proces integracji z Unią Europejską zaowocował napływem pierwszych środków europejskich i otworzył kolejny etap rozwoju dla MARR.

Te 30 lat były dla gospodarki Małopolski czasem dynamicznych zmian i rozwoju gospodarczego, ale przyniosły także nowe wyzwania i narastające zróżnicowanie regionu. Stolica Małopolski, Kraków, stała się jednym z wiodących ośrodków lokowania centrów usług wspólnych i R+D, na co wpływ miał rozwój branży IT i dostępność wykwalifikowanej kadry, zasilanej co roku falą absolwentów z krakowskich uczelni wyższych oraz innych miast. Międzynarodowa renoma Krakowa spowodowała napływ turystów krajowych i zagranicznych, a także przełożyła się na wzrost liczby mieszkańców, co uczyniło Kraków drugim po Warszawie największym miastem Polski. Z drugiej strony, pozbawienie po reformie samorządowej Tarnowa i Nowego Sącza statusu miast wojewódzkich spowodowało stopniowy proces wyludniania i utraty funkcji społeczno - gospodarczych przez te miasta. Niekorzystne procesy społeczno - gospodarcze dotknęły również inne miasta naszego województwa. Po okresie szybkiego, choć nierównomiernego rozwoju regionu przyszła pandemia koronawirusa i negatywnie odbiła się na wielu podmiotach gospodarczych i ich pracownikach. Szybko wdrożone narzędzia rządowej i małopolskiej tarczy antykryzysowej pozwoliły uniknąć załamania gospodarczego, ale długofalowe skutki pandemii są, na dziś, trudne do oszacowania.

MARR pełni ważną rolę jako narzędzie samorządu województwa, wspierające rozwój szeroko pojętej przedsiębiorczości. Obecna paleta usług Spółki jest bardzo szeroka i obejmuje liczne aktywności - od wynajmu nieruchomości przemysłowych poczynając, przez doradztwo i usługi dla biznesu, wsparcie dla jednostek samorządu terytorialnego i szkół, a kończąc na ofercie dla osób fizycznych pragnących powrócić na rynek pracy. Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce światowej - jak digitalizacja, przemysł 4.0 czy wspomniany wcześniej wzrost nierówności - stawiają jednak przez nami duże wyzwania na przyszłość. Najbliższe lata to czas dostosowywania oferty do potrzeb przedsiębiorców, poszerzenia jej o nowe usługi, znalezienia równowagi między działalnością komercyjną i tą finansowaną z funduszy europejskich, dalszego podnoszenia kompetencji kadr, a także utrzymania substancji majątkowej, w postaci nieruchomości, w dobrym stanie.

Silna konkurencja, konieczność ciągłego udoskonalania oferty, aby była atrakcyjna dla przedsiębiorców oraz nowe, znacznie trudniejsze zasady pozyskiwania środków europejskich wymagają od nas dużego wysiłku, otwartości na zmiany i ciągłego rozwoju. Nie będzie to możliwe bez ścisłej i partnerskiej

współpracy z samorządem województwa, wsłuchiwania się w potrzeby klientów czy dbania o potrzeby i rozwój pracowników MARR. Obecna strategia ma na celu zidentyfikowanie kluczowych klientów i interesariuszy oraz ich oczekiwań, pokazanie możliwych obszarów interwencji i gamy usług oraz wskazanie kluczowych i strategicznych, z punktu widzenia Spółki, działań, niezbędnych do zapewnienia jej dalszego stabilnego rozwoju. Ważną część niniejszego dokumentu stanowi Strategia odpowiedzialnego prowadzenia biznesu, która jest formą zobowiązania się MARR do działania w sposób etyczny, uwzględniający potrzeby pracowników oraz rozwój lokalnych społeczności. To także wskazanie działań, które mają przyczyniać się do promowania postaw etycznego prowadzenia biznesu, racjonalnego wykorzystania zasobów oraz dbałości o pracowników i środowisko naturalne.

Jesteśmy dumni, że realizując naszą misję wspieramy przedsiębiorczość, rozwijamy, integrujemy i promujemy Małopolskę, a tym samym przyczyniamy się do wzrostu naszej pięknej małej Ojczyzny!

Spis treści

I.	Wprowadzenie	5
	Opis potencjału województwa – szanse, wyzwania, problemy, potencjał	5
	Działania Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w kontekście dokumentów strategicznych województwa	14
	Opis zasobów Spółki.....	18
	Analiza SWOT pozycji konkurencyjnej	23
	Opis sytuacji finansowej	27
II.	Analiza otoczenia	31
	Interesariusze	31
	Klienci.....	39
	Analiza konkurencji	40
III.	Obszary interwencji	46
	Misja, wizja, cele strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu.....	46
	Usługi kluczowe.....	48
	Doradztwo.....	49
	Nieruchomości	52
	Finanse	53
	Rozwój kompetencji.....	54
	Wyznaczenie wskaźników realizacji KPI oraz trybu weryfikacji strategii	57
IV.	Strategia komunikacji.....	63
V.	Wdrażanie	65
VI.	Spis tabel	67

I. Wprowadzenie

Opis potencjału województwa – szanse, wyzwania, problemy, potencjał

Charakterystyka i potencjał Małopolski

Województwo małopolskie to jeden z najbardziej heterogenicznych regionów Polski. Stolicą województwa jest liczący około 759 tys. mieszkańców Kraków, drugie pod względem liczby ludności miasto w Polsce. Małopolska to region składający się z bardzo zróżnicowanych, nie tylko kulturowo, ale także gospodarczo, terenów, co stanowi o bogactwie tego obszaru, ale rodzi również bardzo poważne wyzwania. Województwo składa się z 19 powiatów, 182 gmin, 1915 sołectw, 61 miast, w tym 3 miast na prawach powiatów: Kraków, Tarnów i Nowy Sącz oraz 2 952 wsi.¹ Małopolska jest jednym z najmniejszych województw w Polsce pod względem powierzchni, natomiast jednym z największych pod względem gęstości zaludnienia².

W dokumentach strategicznych oraz przy alokacji środków z Regionalnego Programu Operacyjnego, województwo małopolskie zostało podzielone na 5 subregionów: Krakowski Obszar Metropolitalny, Tarnowski, Nowosądecki, Podhalański oraz Małopolska Zachodnia. Potencjał regionów jest bardzo zróżnicowany, co przekłada się na nierównomierny rozwój gospodarczy oraz niekorzystne zjawiska społeczne (emigracja, odpływ młodych ludzi z niektórych obszarów, zróżnicowanie płacowe, niedostateczna liczba atrakcyjnych miejsc pracy, wyludnianie tzw. miast powiatowych). Krakowski Obszar Metropolitalny wraz z samym Krakowem przyciąga licznych inwestorów oraz nowych mieszkańców, co powoduje, iż ich faktyczna liczba jest znacząco wyższa niż to pokazują statystyki. Kraków jest także miejscem pracy dla wielu osób zamieszkujących sąsiednie gminy. Tu mają swoją siedzibę władze województwa i liczne instytucje publiczne z obszaru kultury, gospodarki czy medycyny. Niestety, za rozwojem Krakowa nie idzie równomierny rozwój innych znaczących miast regionu. Autostrada A4 tworząca szybkie połączenie ze wschodem województwa nie zatrzymała postępującego wyludniania się Tarnowa, który pełnił niegdyś rolę miasta wojewódzkiego. Mimo licznych zapowiedzi i prób, miastu nie udało się dokonać ożywienia gospodarczego. Nie powiodła się także próba przyciągnięcia usług biznesowych z sektora BPO (Business Process Outsourcing), ani znaczących inwestycji przemysłowych. Trzecim co do wielkości miastem w Małopolsce jest Nowy Sącz, niegdyś również miasto wojewódzkie, które pomimo iż jest określane mianem miasta milionerów

¹ Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego Kraków 2019r. s. 28,
<https://krakow.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-wojewodztwa-malopolskiego-2019,8,16.html>

² Tamże, s.29.

(ze względu na ulokowanie tam kilku bardzo znanych polskich marek jak: Koral, Newag, Wiśniowski czy Fakro), podobnie jak cały region, pozostaje wykluczone komunikacyjnie. W związku z powyższym, również to miasto dotknęły problemy społeczno-ekonomiczne, powodując utratę znaczenia gospodarczego. Wiele innych, mniejszych miast powiatowych dotyka także problem postępującego starzenia się ludności.

Na rządowej liście miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze, do których kierowane jest specjalne wsparcie znalazło się aż 6 miast z województwa małopolskiego, tj.: Nowy Sącz, Tarnów, Nowy Targ, Zakopane, Gorlice i Chrzanów. Problem narastających różnic i wyludniania się mniejszych ośrodków miejskich stawia poważne wyzwania przed polityką rozwoju regionalnego, bowiem zjawisko narastania różnic między metropolią i pozostałym obszarem nasila się.

Charakterystyka sytuacji społeczno-demograficznej Małopolski

Na koniec 2018 r. województwo małopolskie zamieszkiwało ponad 3,4 mln osób, z czego: 1,6 mln w miastach i 1,7 mln na wsi.³ Jednym z ogromnych wyzwań jest obecnie zjawisko wyludniania się miast powiatowych, a także dawnych miast wojewódzkich jak Tarnów czy Nowy Sącz.

Na dzień 31 grudnia 2018 r. pracowało 1 448 tys. Małopolan, podczas gdy zarejestrowanych jako osoby bezrobotne było 71,5 tys. osób, co przekładało się na średnie bezrobocie w skali województwa na poziomie 4,7%.⁴ Liczba osób biernych zawodowo na koniec IV kwartału 2018 r. wyniosła 1 194 tys.⁵ W lutym 2020 r. bezrobocie spadło do poziomu 4,4%.⁶ Niski poziom bezrobocia w połączeniu z relatywnie wysokim odsetkiem osób nieaktywnych zawodowo z jednej strony tworzy presję płacową i przekłada się na wzrost wynagrodzeń, z drugiej strony może być barierą rozwoju dla wielu firm budujących przewagę konkurencyjną w oparciu o niskie koszty pracy. Może także stanowić przeszkodę dla lokowania nowych inwestycji.

Ogłoszenie w marcu 2020 r., przez Rząd Rzeczypospolitej Polskiej, stanu epidemii ze względu na rozprzestrzeniającą się pandemię koronawirusa SARS-CoV-2, spowodowało mocne tąpnięcie w gospodarce regionu. Wiele sektorów, jak turystyka, hotelarstwo, gastronomia, handel, logistyka, transport czy usługi dla ludności, zanotowało bezprecedensowy spadek przychodów, inne - jak produkcja czy rolnictwo skutki epidemii odczuły w sposób pośredni, notując spadek zamówień. Wskutek zerwania łańcuchów dostaw i zamknięcia granic państwowych mocno ucierpiał eksport

³ Według GUS, <https://krakow.stat.gov.pl/>

⁴ Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego, Kraków 2019r., s. 29.

<https://krakow.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-wojewodztwa-malopolskiego-2019,8,16.html>

⁵ Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego, Kraków 2019r., s. 134,142.

<https://krakow.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-wojewodztwa-malopolskiego-2019,8,16.html>

⁶ <https://krakow.stat.gov.pl/zakladka1/>

regionu. Zarówno na poziomie rządowym, jak samorządowym zostały szybko wdrożone narzędzia pomocowe zwane tarczą antykryzysową. Długofalowe skutki epidemii oraz skuteczność działania tarczy są dziś trudne do przewidzenia, natomiast sumarycznie, w perspektywie średniookresowej może nastąpić wzrost stopy bezrobocia.

Charakterystyka sytuacji gospodarczej Małopolski

Województwo małopolskie dysponuje znaczącym w skali kraju potencjałem gospodarczym. W 2018 r. Małopolska wytworzyła ponad 8% PKB kraju i charakteryzowała się wysokim poziomem wzrostu gospodarczego.⁷ Na koniec grudnia 2018 r., na terenie Małopolski działalność prowadziło prawie 410 tys. podmiotów gospodarczych. W sektorze prywatnym pracowało 82,3% zatrudnionych. Dynamiczny przyrost podmiotów i zatrudnienia odnotowywany jest w małopolskim sektorze usług biznesowych. Kraków, ze 195 centrami, jest drugim po Warszawie ośrodkiem z największą liczbą tego typu placówek w Polsce. Jest też liderem zatrudnienia – w tutejszych centrach BPO, SSC (Shared Services Center), IT (Information Technology), usługach R&D (Research and Development) pracuje ponad 64 tys. osób.⁸ Próby przyciągania części usług biznesowych do Tarnowa czy Nowego Sącza, jak dotychczas, kończyły się niepowodzeniem.

Małopolska zajęła 6 miejsce pod względem strategii przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w rankingu "European Cities and Regions of the Future 2018/2019" FDI Intelligence.⁹ Należy jednak zauważyć, że zdolność do przyciągania nowych inwestycji jest mocno zróżnicowana w regionie. Oprócz takich czynników jak położenie i skomunikowanie regionu, decydującym stał się dostęp do wykwalifikowanej kadry oraz przygotowanie gruntów inwestycyjnych. Brak dużych, scalonych i uzbrojonych terenów inwestycyjnych w Małopolsce jest przeszkodą w lokowaniu na terenie województwa dużych inwestycji przemysłowych.

⁷ Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego s. 34 Kraków 2019r. <https://krakow.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-województwa-malopolskiego-2019,8,16.html>

⁸ <https://www.malopolska.pl/biznes/gospodarka/potencjal-gospodarczy>

⁹ <https://www.malopolska.pl/biznes/gospodarka/potencjal-gospodarczy>

Nazwa subregionu	Potencjał
Krakowski Obszar Metropolitalny (KOM) obejmujący miasto Kraków oraz powiaty: bocheński, krakowski, miechowski, myślenicki, proszowicki, wielicki.	Metropolitalny charakter subregionu i silna pozycja konkurencyjna w makroregionie, oparta na rozbudowanej infrastrukturze, rozwiniętym sektorze usług dla biznesu i zapleczu naukowo-badawczym. Ponad połowa firm w województwie działa właśnie na terenie KOM. W samym Krakowie, zlokalizowanych jest 35,9% z ogólnej liczby podmiotów gospodarczych regionu a 19,9% zlokalizowanych jest w pozostałej części subregionu krakowskiego. ¹⁰ Największy potencjał przedsiębiorczy w regionie i najniższe bezrobocie. Subregion o najwyższych i zróżnicowanych potencjałach w biznesie, turystyce, produkcji i rolnictwie. W powiatach proszowickim, miechowskim i części krakowskiego, w związku z występowaniem żyznych gleb rozwija się również rolnictwo i przetwórstwo.
Subregion tarnowski obejmujący miasto Tarnów oraz powiaty: brzeski, dąbrowski, tarnowski.	Centrum przemysłu chemicznego z największą firmą w regionie – Grupa Azoty. Obecnie, Tarnów to miasto o jednej z najwyższych wartości syntetycznego wskaźnika potencjału średnich miast dla inwestycji BPO/SSC/IT/R&D. ¹¹ Niestety jest to potencjał niewykorzystany. Tarnów jest miastem, z którego w ostatnich latach wyemigrowało najwięcej mieszkańców. ¹² W tym podregionie znajduje się najmniejsza liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych - 9,2% oraz największe wskaźniki bezrobocia – (najwyższy wskaźnik - w powiecie dąbrowskim). ¹³ To subregion z dominującym potencjałem produkcyjnym.
Subregion sądecki obejmujący miasto Nowy Sącz oraz powiaty: gorlicki, limanowski, nowosądecki.	Obszar górski i przygraniczny, znany z turystyki wypoczynkowej i uzdrowiskowej. Centrum subregionu to Nowy Sącz i Krynica. W podregionie rozwija się kilka prężnych lokalnych firm produkcyjnych: (Fakro, Wiśniowski, Koral, Newag) będących jednocześnie symbolami lokalnych marek. W podregionie nowosądeckim znajduje się 11,6% firm a bezrobocie w poszczególnych powiatach należy do jednych z większych w regionie. ¹⁴ To subregion z dominującym potencjałem produkcyjnym i turystycznym.

¹⁰ Ocena sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego w 2018r., Załącznik do Uchwały nr IX/106/19Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 31.05.2019r , s.9,s.46
<https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/7639552/Ocena%20sytuacji%20na%20rynku%20pracy%20wojew%C3%B3dztwa%20ma%C5%82opolskiego%20w%20roku%202018/450fe28a-147f-49e9-976d-f191eb866602?t=1559726785722> dostęp: 02.04.2020r.

¹¹ <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wydarzenie/tarnow-nowy-sacz-bpo/> dostęp: 02.04.2020r.

¹² Sytuacja demograficzna województwa małopolskiego w 2018 r., s.71-73, Kraków 2019r.,

¹³ Ocena sytuacji na rynku pracy województwa małopolskiego w 2018r., Załącznik do Uchwały nr IX/106/19Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 31.05.2019r , s.9,s.46
<https://wupkrakow.praca.gov.pl/documents/67976/7639552/Ocena%20sytuacji%20na%20rynku%20pracy%20wojew%C3%B3dztwa%20ma%C5%82opolskiego%20w%20roku%202018/450fe28a-147f-49e9-976d-f191eb866602?t=1559726785722>, dostęp: 02.04.2020r

¹⁴ Tamże, s.9,s.46.

Subregion podhalański obejmujący powiaty: nowotarski, suski, tatrzański.	Obszar górski i przygraniczny, znany z turystyki wypoczynkowej. Jego atutami są: lokalny folklor, produkty regionalne, uzdrowiska, źródła geotermalne, zimowa stolica Polski, którą jest Zakopane. Centrami są miasto Zakopane i Nowy Targ. W tym podregionie, podobnie jak w tarnowskim znajduje się najmniejsza liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych - 9,2% a bezrobocie należy do umiarkowanych.¹⁵ To subregion z dominującym potencjałem turystycznym.
Subregion Małopolska Zachodnia obejmujący powiaty: chrzanowski, olkuski, oświęcimski, wadowicki.	Subregion łączący dwa województwa: śląskie i małopolskie. Na terenie subregionu znajdują się przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego i wydobywczego. Charakterystycznym dla tego subregionu jest również rozwinięty przemysł meblarski, obuwniczy i spożywczy. Mieści się tu również miejsce turystyki zagranicznej - muzeum Auschwitz-Birkenau. W subregionie znajduje się 14,2% firm a bezrobocie należy do umiarkowanych.¹⁶ To subregion z dominującym potencjałem produkcyjnym i turystycznym.

Tabela 1 Zróżnicowany potencjał subregionów Małopolski

Zdecydowanie wyższy poziom przedsiębiorczości widać w większych ośrodkach miejskich, niższy - we wschodniej części województwa. Największą koncentrację przedsiębiorczości odnotowano w Krakowie, powiecie tatrzańskim, wielickim i Nowym Sączu, natomiast najmniejszą - w powiecie dąbrowskim, tarnowskim, gorlickim.

Charakterystyka nakładów na działalność B+R

W Małopolsce rozwój innowacyjności jest stymulowany przez władze samorządu województwa poprzez wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji (RSI), która jest jednym z programów strategicznych do Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011-2020 (SRWM). RSI opiera się na zdefiniowanych obszarach inteligentnych specjalizacji, które wyznaczają kierunki rozwoju regionu. Inwestowanie w priorytetowe obszary, pozwala na optymalizację działań na rzecz rozwoju gospodarczego i lepsze wykorzystanie zasobów oraz środków finansowych. Do wybranych inteligentnych specjalizacji regionu zaliczono:

- Nauki o życiu (life science);
- Energia zrównoważona;
- Technologie informacyjne i komunikacyjne (w tym multimedia);

¹⁵ Tamże, s.9,s.46

¹⁶ Tamże, s.9,s.46

- Chemia;
- Produkcja metali i wyrobów metalowych (z wyłączeniem maszyn i urządzeń);
- Elektrotechnika i przemysł maszynowy;
- Przemysły kreatywne oraz czasu wolnego.

Małopolska jest też jednym z dziesięciu inspiratorów Inicjatywy Awangarda (IA), a zarazem jedynym regionem z Polski w IA i pierwszym z Europy Środkowo-Wschodniej. IA wyraża opinie na temat przyszłej polityki przemysłowej, programu Horyzont Europe, programu Interreg, Polityki Spójności oraz wobec partnerstw publiczno-prywatnych, wyznacza trendy międzyregionalnej współpracy w obszarze inteligentnych specjalizacji.

Województwo znajduje się w czołówce polskich regionów pod względem realizacji różnych wskaźników określających rozwój innowacyjności np. zajmuje trzecie miejsce w kraju pod względem zgłoszonych wynalazków, jak i udzielonych patentów, ale już drugie jeśli chodzi o udzielone patenty na mln mieszkańców (2017 r.). Na terenie województwa działa 28 uczelni wyższych, na których, w roku akademickim 2018/2019, studiowało łącznie 148,2 tys. studentów. Kraków jest jednym z najważniejszych ośrodków naukowo-akademickich w Polsce.

W regionie działa kilkadziesiąt jednostek badawczo-rozwojowych. Ponadto funkcjonuje ok. 20 inicjatyw klastrowych, w tym Klaster LifeScience i Klaster Zrównoważona Infrastruktura, mające status Krajowych Klastrow Kluczowych. Firmy takie jak ABB, Aptiv (dawniej Delphi), Motorola, CH2MHill czy Ericpol wybrały Kraków jako miejsce inwestycji B+R. W Małopolsce działają liczne instytucje otoczenia biznesu wspierające innowacyjność m.in.:

- Parki technologiczne: Krakowski Park Technologiczny (będący także operatorem wsparcia rządowego jakim jest PSI (Polska Strefa Inwestycji)), Jagiellońskie Centrum Innowacji;
- Centra Transferu Technologii przy uczelniach wyższych;
- Inkubatory Przedsiębiorczości i Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości;
- Fundusze kapitałowe.

Pomimo zajmowania wysokich miejsc w rankingach dotyczących poziomu innowacyjności, cały czas problemem pozostaje komercjalizacja badań naukowych i transfer wiedzy z nauki do przemysłu. Wyzwaniem stojącym przed małopolską gospodarką jest automatyzacja i robotyzacja oraz wdrożenie rozwiązań z zakresu przemysłu 4.0, które z jednej strony zwiększą wartość dodaną małopolskiej produkcji, a z drugiej - mogą pomóc w tworzeniu specjalistycznych i atrakcyjnych miejsc pracy. Transformacja cyfrowa wymaga większego otwarcia się nauki na biznes, odpowiedniego kształcenia kadr oraz rozwoju tzw. administracji cyfrowej.

Potencjał eksportowy Małopolski

Najważniejsze produkty eksportowe Małopolski dotyczą sektorów: elektromaszynowego, motoryzacyjnego i chemicznego. Najważniejsi partnerzy handlowi Małopolski to: Niemcy, Czechy, Słowacja, Włochy, Francja oraz Wielka Brytania.

Renomowane i powszechnie rozpoznawalne w regionie i w kraju małopolskie marki mogą przystąpić do projektu Made in Małopolska, którego głównym celem jest wsparcie regionalnego biznesu oraz promowanie go na arenie krajowej i międzynarodowej.

W 2018 r., w porównaniu do lat poprzednich, w Małopolsce odnotowano wzrost wartości wyeksportowanych dóbr i usług o 5,7 p.p.. Zarówno Polska, jak i województwo małopolskie zdecydowanie opierają się na eksporcie do krajów europejskich, a zwłaszcza do państw Unii Europejskiej (około 90%). Mimo to, wielu małopolskich przedsiębiorców coraz odważniej patrzy na tzw. rynki egzotyczne jak Kazachstan, Chiny czy Zjednoczone Emiraty Arabskie. Są to rynki trudne i ogromne znaczenie ma wsparcie systemowe już działających eksporterów oraz zachęcenie firm działających głównie na rynku krajowym do rozpoczęcia działalności eksportowej, która pomogłaby w zwiększeniu skali działalności i dywersyfikacji ryzyka.

W 2018 r. w Małopolsce funkcjonowało 3 921 przedsiębiorstw eksportowych. Niestety, mimo systematycznego wzrostu, jest to nadal niewielki odsetek firm działających na małopolskim rynku.

Mając na uwadze powyższe informacje można określić potencjalne kierunki rozwoju i wyzwania stojące przed województwem małopolskim.

Potencjały województwa małopolskiego stanowiące szansę na rozwój Małopolski:

- Otwartość na innowacyjność – wynikająca z dużego potencjału naukowego i badawczego małopolskich uczelni wyższych oraz ośrodków naukowych, obecność sektora wysokich technologii, instytucji badawczo-rozwojowych oraz innowacyjnych przedsiębiorstw. Zaangażowanie samorządu województwa małopolskiego w rozwój innowacyjności, komercjalizację wyników badań naukowych, kojarzenie świata nauki ze światem biznesu, transfer technologii i współpracę międzynarodową.
- Atrakcyjność inwestycyjna – wynikająca z dostępności komunikacyjnej, położenia geograficznego, otwartości na rynki zagraniczne, dostępnej i wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Małopolska dysponuje bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturą transportową. Przez jej obszar przebiega najdłuższa w Polsce, licząca 672 km, autostrada A4 oraz główny korytarz tranzytowy z Europy Zachodniej na Ukrainę. Znajdujący się na terenie Małopolski, Międzynarodowy Port Lotniczy Kraków – Balice im. Jana Pawła II odprawił w 2019 r. ponad 8,4 mln pasażerów.

- Dostępność wykwalifikowanych zasobów ludzkich – województwo wyróżnia się szczególnie w obszarze edukacji oraz badań i rozwoju. Małopolska posiada doskonałe zaplecze akademickie i najwyższy odsetek absolwentów kierunków technicznych i przyrodniczych, którzy mogą zasilać kadry innowacyjnych firm. W roku akademickim 2017/2018 dyplom ukończenia wyższej uczelni otrzymało 43,2 tys. studentów. Małopolska może się także pochwalić największym udziałem przedsiębiorstw przemysłowych, które współpracują z innymi podmiotami w zakresie innowacyjności. Dodatkowo w województwie działa wiele przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, które wykorzystując własne know-how, przyczyniają się do rozwoju polskich pracowników i wdrażania nowatorskich rozwiązań.¹⁷
- Atrakcyjność turystyczna – Małopolska jest niekwestionowanym liderem w turystyce. Sam Kraków w 2019 r. odwiedziło ponad 14 mln turystów. Należy jednak zaznaczyć, iż niewątpliwie sektor turystyczny boleśnie odczuje skutki pandemii koronawirusa, która szczególnie może dotknąć Kraków, w dużej mierze, bazujący na turystyce międzynarodowej.¹⁸
- Atrakcyjność kulturowa – m.in. Szlak Architektury Drewnianej, cyklicznie organizowane festiwale związane z kulturą ludową przyciągają rokrocznie turystów krajowych i zagranicznych.
- Stymulowanie rozwoju kluczowych branż – wspieranie przez samorząd województwa obszarów tzw. inteligentnej specjalizacji, dalszy rozwój sektorów takich jak: IT, biotechnologia i budownictwo energooszczędne.
- Cyfryzacja i automatyzacja sfery gospodarczej, społecznej, ekonomicznej, informacyjno-komunikacyjnej, wdrażanie nowych technologii, innowacji – redukcja barier ograniczających szybki, jakościowy rozwój regionu. Globalizacja i rewolucja cyfrowa wypierają z rynku tradycyjne przemysły i usługi. W ich miejsce powstają nowe, wymagające odmiennych modeli biznesowych.

Wyzwania dla województwa małopolskiego stanowiące zagrożenia dla rozwoju Małopolski:

- Brak pracowników, deficyt siły roboczej na rynku pracy oraz emigracja zarobkowa – W Małopolsce, podobnie jak w całej Polsce, pogłębiły się problemy z rekrutacją pracowników. Jak wynika z badania przeprowadzonego przez firmę Work Service w I kwartale 2019 r., niemal połowa pracodawców doświadczała trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Najwięcej firm miało problemy z pozyskaniem pracowników średniego i niższego szczebla. Istotny wpływ na zmianę sytuacji na rynku pracy będzie miała pandemia koronawirusa SARS-CoV-2. Według „Monitora rynku pracy” firmy Randstad, aż 46% pracowników spodziewa się pogorszenia sytuacji gospodarczej w 2020 r. Obawy mają również pracodawcy. W badaniu Randstad „Plany Pracodawców” od połowy 2018 r. systematycznie spada odsetek

¹⁷https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/Projekt_Strategii_Malopolska_2030.pdf

¹⁸ <https://www.portalsamorządowy.pl/wydarzenia-lokalne/krakow-odwiedzilo-w-tym-roku-ponad-14-mln-turystow,137302.html>

przedsiębiorców, którzy optymistycznie spoglądają na sytuację gospodarczą kraju. Z 33% do 24% rok do roku spadła liczba firm deklarujących tworzenie nowych miejsc pracy, a po raz pierwszy od 5 lat odsetek firm prognozujących redukcję zatrudnienia przekroczył 10%. Kluczowe w najbliższym czasie będzie podejmowanie prób znalezienia odpowiedzi na pytania, jak duży okaże się wpływ pandemii koronawirusa na rynek pracy i czy ulegnie przekształceniu obowiązujący od 6-7 lat model „rynku pracownika” z powrotem na „rynek pracodawcy”. Będzie to decydujące z punktu widzenia zachowania przez przedsiębiorców płynności w prowadzeniu działalności. Należy także zaznaczyć, iż wzrost bezrobocia może nie rozwiązać problemu pracodawców ze zrekrutowaniem odpowiedniej kadry, gdyż kluczowe znaczenie ma dopasowanie kompetencji.¹⁹

- Problemy wynikające z uwarunkowań demograficznych regionu – utrzymanie aktywności zawodowej wśród osób powyżej 50 r.ż., zapewnienie szkoleń dla tych osób w celu adaptacji do zmian w zakresie rynku pracy oraz grup, które pozostają poza rynkiem pracy (np. osoby bierne zawodowo, osoby sprawujące opiekę nad dziećmi lub osobami zależnymi). Niezbędnym jest kontynuowanie działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej pracowników, szczególnie pracowników dojrzałych (w wieku 50 lat i więcej) poprzez: wspieranie uzupełniania i rozwoju kompetencji i kwalifikacji niezbędnych na rynku pracy, także w celu umożliwienia podjęcia pracy na stanowiskach stanowiących mniejsze obciążenie dla zdrowia, wspieranie działań na rzecz propagowania idei zarządzania wiekiem wśród pracodawców, wspieranie inicjatyw promujących aktywne i zdrowe starzenie się. Ważne wydaje się też podejmowanie inicjatyw mających na celu aktywizację zawodową osób pozostających obecnie poza rynkiem pracy, tzn. biernych zawodowo (szczególnie osób, które pełnią funkcje opiekuńcze nad osobami zależnymi – dziećmi, rodzicami, wnukami oraz osób, które nie pracują ze względu na brak wiary w możliwość znalezienia pracy).²⁰
- Problemy ekologiczne województwa małopolskiego takie jak: jakość powietrza i wód, zagrożenie ponadnormatywnym hałasem, gospodarka odpadami. Z roku na rok coraz większym wyzwaniem stają się również susze hydrologiczne i towarzyszące im deficyty wody. Z tego powodu koniecznym staje się opracowanie długofalowych działań zmierzających do niwelowania skutków suszy, takich jak plany małej retencji, odpowiednia kultura rolna czy ograniczanie nadmiarowego zużycia wody. Kolejnym poważnym problemem, z którym od lat zmagają się region, jest kwestia zanieczyszczenia powietrza. 16 z 20 najbardziej zanieczyszczonych miast w UE znajduje się w Polsce, z czego trzy małopolskie miasta znajdują się w pierwszej 10-tce tego rankingu: Żywiec, Kraków i Nowy Sącz (dane z maja 2018 r.)²¹ Kluczowym wyzwaniem jest wzrost znaczenia udziału niskoemisyjnej i bardziej ekologicznej produkcji energii w przyszłości.

¹⁹ Koronawirus przemebuje rynek pracy. Jak gruntownie? <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/koronawirus-przemebuje-rynek-pracy-jak-gruntownie,72123.html>.

²⁰ Źródło: Analiza sytuacji społeczno ekonomicznej województwa małopolskiego w obszarach oddziaływania Europejskiego, Kraków, grudzień 2018, GUS

²¹ <https://aero7.pl/aktualnosci/najbardziej-zanieczyszczone-miasta-polski-i-europy>

Działania Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w kontekście dokumentów strategicznych województwa

Celem statutowym Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. (MARR, Spółka), zgodnie z zapisami Statutu z dnia 22 marca 2019 r., jest prowadzenie działalności wspierającej rozwój regionu Małopolski w szczególności poprzez:

- Popularyzację przedsiębiorczości i aktywności obywatelskiej w regionie;
- Udzielanie pomocy finansowej na realizację przedsięwzięć gospodarczych i społecznych;
- Efektywne zarządzanie przekazanym mieniem Skarbu Państwa, gminnym, powiatowym, wojewódzkim;
- Współdziałanie z jednostkami samorządu terytorialnego na rzecz inicjatyw społeczno-gospodarczych;
- Podejmowanie inicjatyw gospodarczych i organizacyjnych na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy i redukcji bezrobocia;
- Wspieranie procesów modernizacji obszarów wiejskich;
- Uczestnictwo w programach europejskich;
- Przekształcenia strukturalne i własnościowe;
- Działanie na rzecz ochrony środowiska;
- Tworzenie i zarządzanie parkami przemysłowymi i strefami inwestycyjnymi.

MARR, jako spółka z większościowym udziałem Samorządu Województwa, jest narzędziem realizacji celów głównego akcjonariusza, zwłaszcza w obszarze rozwoju gospodarczego i wsparcia przedsiębiorców.

Cele rozwoju województwa zostały ujęte w Projekcie Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” (dalej Projekt Strategii Województwa), przyjętym Uchwałą nr 1612/19 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 29 sierpnia 2019 r. Projekt Strategii Województwa stanowi aktualizację SRWM.

Projekt Strategii Rozwoju Województwa jest spójny z celami określonymi w obecnie obowiązującej średniookresowej strategii rozwoju kraju, tj. Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą 2030 roku). W związku z trwającymi w dalszym ciągu pracami nad dokumentami strategicznymi określającymi ramy krajowej i wojewódzkiej polityki rozwoju w perspektywie 2030 roku oraz toczącymi się negocjacjami Wieloletnich Ram Finansowych Unii Europejskiej na lata 2021-2027, w trakcie prac nad niniejszą Strategią Rozwoju Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. na lata 2020-2030 (SR) uwzględnione zostały zapisy najbardziej aktualnych projektów dokumentów tworzonych przez stronę samorządową, rządową oraz Komisję Europejską.

W kontekście celów statutowych i działalności MARR przeprowadzono analizę Projektu Strategii Województwa. Poniżej przedstawione zostały wybrane obszary i zadania z Projektu Strategii Województwa, w realizacji których MARR może pełnić rolę kluczowego lub wspierającego podmiotu.

Uwzględniono również wizję województwa małopolskiego i cel główny samorządu województwa, które wytyczają kierunek działalności MARR.

WIZJA: Małopolska – regionem równych szans i wszechstronnego rozwoju Małopolan, nowoczesnej gospodarki, odpowiedzialnie podchodzącym do zasobów środowiska naturalnego, silnym aktywnością swych mieszkańców, czerpiącym z dziedzictwa przeszłości i zachowującym swoją tożsamość w integrującej się Europie.

CEL GŁÓWNY: Małopolska regionem zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i terytorialnym.

MARR realizuje zadania, które wpisują się bezpośrednio w wybrane obszary działań województwa małopolskiego, określone w Projekcie Strategii Województwa. Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę poszczególnych obszarów z odniesieniem do działalności MARR.

Obszar Małopolskie

Edukacja

Edukacja w województwie małopolskim potrzebuje zmian przede wszystkim o charakterze jakościowym. Działania usprawniające system kształcenia na wszystkich poziomach ukierunkowane będą na potrzeby regionalnego rynku pracy i wymagania innowacyjnej gospodarki. W celu lepszego dostosowania edukacji do potrzeb rynku pracy promowane będą rozwiązania podnoszące jakość przygotowania praktycznego poprzez większe angażowanie pracodawców w proces kształcenia, zarówno na poziomie zawodowym, jak i wyższym. Równolegle uwaga kierowana będzie na wzmocnienie doradztwa edukacyjno-zawodowego na wszystkich poziomach kształcenia (począwszy od szkoły podstawowej), a także na rozwój oferty kształcenia ustawicznego oraz wzrost udziału osób dorosłych w edukacji.

Wspieranie aktywności zawodowej

Wobec malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym, działania w obszarze rynku pracy koncentrować się będą na aktywizacji rezerw kapitału ludzkiego. W związku ze zmianami, które zaszły w minionej dekadzie, głównym adresatem działań przestają być osoby bezrobotne (których liczba systematycznie maleje), a stają się nimi osoby biernie zawodowo, w tym zwłaszcza: kobiety (często sprawujące opiekę nad niesamodzielnymi członkami rodziny), osoby z niepełnosprawnościami, osoby w wieku 50+, młodzi (szczególnie NEETs *not in employment, education or training* – osoby, które ani nie uczą się, ani nie pracują, ani nie przygotowują się do zawodu) oraz długotrwale bezrobotni. Równolegle

do działań adresowanych do osób pozostających bez pracy, wsparciem objęte zostaną zatem osoby z deficytami w zakresie kompetencji społeczno-zawodowych, poszukujące lepszej jakości zatrudnienia.

Równolegle wspierane będzie wdrażanie przez pracodawców rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem i kompetencjami pracowników (wsparcie doradcze, wdrożeniowe i zachęty finansowe). Jednocześnie, dzięki komplementarnie realizowanym działaniom w obszarze profilaktyki zdrowotnej, możliwe będzie odpowiednio wczesne zdiagnozowanie problemów zdrowotnych uniemożliwiających wykonywanie danego zawodu oraz podjęcie decyzji o przekwalifikowaniu.

Obszar Gospodarka

Innowacyjność

Wzrost poziomu innowacyjności regionu wymaga systemowego podejścia i zaangażowania wielu partnerów. Kluczowymi podmiotami są tutaj przedsiębiorcy, którzy implementują innowacyjne rozwiązania na rynek. Wykształceni, kreatywni mieszkańcy oraz efektywna współpraca nauki i biznesu to podstawa dla tworzenia innowacji. Istotną rolę odgrywają też instytucje otoczenia biznesu, szczególnie te świadczące proinnowacyjne usługi dla przedsiębiorców, centra transferu technologii, parki technologiczne, ale też instytucje naukowe pracujące nad nowoczesnymi rozwiązaniami pod kątem ich wdrożenia w przemyśle.

Konkurencyjność i przedsiębiorczość

Dla podnoszenia konkurencyjności małopolskiej gospodarki ważne jest wspieranie przedsiębiorców rozpoczynających działalność lub wdrażających nowe rozwiązania. Wsparcie doradcze powinno zostać udzielone przy zakładaniu firmy oraz na etapie od pomysłu do wdrożenia nowego produktu czy usługi. Szczególną opieką należy otoczyć firmy na obszarach strategicznej interwencji: na obszarach zagrożonych trwałą marginalizacją i w miastach średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze. Do ważnych wątków należy również stymulowanie środowiska przedsiębiorczości poprzez wspieranie start-upów. Potrafią one w stosunkowo krótkim czasie tworzyć innowacyjne rozwiązania, które mają globalne zastosowanie i rozwiązują konkretne problemy. Należy zatem zadbać o kreowanie i promocję różnorodnych inicjatyw ukierunkowanych na rozwój start-upów, obejmujących szkolenia, konkursy oraz promocję przedsiębiorczości czy wprowadzenie rozwiązań wspomagających ich rozkwit.

Istotnym celem dla rozwoju małopolskiej gospodarki będzie wzmocnienie pozycji małopolskich przedsiębiorstw na rynkach krajowym i międzynarodowym oraz poszukiwanie nowych rynków zbytu. Zwiększenie poziomu umiędzynarodowienia firm, wsparcie ekspansji zagranicznej, szczególnie do krajów nie należących do UE, poprawiłoby ciągle jeszcze słabą pozycję eksportową Małopolski w stosunku do jej potencjału ekonomicznego.

Niezbędnym elementem dla rozwoju gospodarczego regionu jest dążenie do zwiększenia poziomu inwestycji, zarówno wśród inwestorów krajowych, jak i zagranicznych. Wymaga to przede wszystkim zapewnienia przedsiębiorcom odpowiednich terenów inwestycyjnych o uregulowanej sytuacji własnościowej, wyposażonych w media i dostępnych komunikacyjnie.

Cyfrowa Małopolska

Jednym z kluczowych elementów rozwoju przedsiębiorstw będzie gromadzenie, przetwarzanie i analiza danych, w szczególności dużych zbiorów danych, pozyskanych z własnego przedsiębiorstwa lub z innych źródeł. W tym kontekście coraz istotniejsze będzie udostępnianie otwartych danych publicznych przyczyniających się nie tylko do rozwoju przedsiębiorstw, ale także do budowania przewagi konkurencyjnej regionu, gdyż otwarte dane, otwarte oprogramowanie, otwarta wiedza i nauka wpływają na rozwój innowacyjności, poszerzają wiedzę, ułatwiają komunikację świata nauki ze społeczeństwem.

Gospodarka o obiegu zamkniętym

Zmiany klimatyczne, wyczerpywanie się zasobów surowców oraz wzrost ich cen sprawiają, że konieczne jest jak najszybsze podjęcie działań na rzecz wdrożenia modelu gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ), w którym materiały i surowce pozostają w obiegu tak długo, jak to możliwe, wytwarzanie odpadów jest ograniczone do minimum, a odpady są wykorzystywane jako surowiec możliwie jak najdłużej. (...) Szczególną rolę pełni tutaj sektor publiczny, który powinien zarówno wdrażać idee GOZ, np. realizując tzw. zielone zamówienia publiczne jak i promować wśród przedsiębiorców i mieszkańców zasady gospodarki o obiegu zamkniętym. Kluczem do sukcesu są zmiany w świadomości społecznej, gdyż każdy m.in. poprzez zmianę modelu konsumpcji, może przyczynić się do wdrażania gospodarki o obiegu zamkniętym.

Obszar Środowisko

Energetyka odnawialna i efektywność energetyczna

Ważnym zadaniem będzie zwiększanie udziału odnawialnych źródeł w produkcji energii elektrycznej i ciepła oraz tworzenie regulacji sprzyjających rozwojowi lokalnych obszarów zrównoważonych energetycznie, w ramach klastrów czy spółdzielni energetycznych. Jednocześnie ze wzrostem udziału energii odnawialnej – opartej głównie na energii wód płynących, geotermii, energii słonecznej i biomasie, należy dążyć do poprawy efektywności energetycznej, poprzez rozwój energooszczędnego budownictwa, energooszczędnych urządzeń, rozwój niskoemisyjnego transportu oraz rozwój kogeneracji (jednoczesne wytwarzanie energii i ciepła).

Obszar Zarządzanie strategiczne regionem

Współpraca i partnerstwo

Optymalizacja zarządzania sprawami wspólnymi wymaga wdrożenia idei współrzędzenia publicznego, której podstawowym założeniem jest przekonanie, że skoro administracja publiczna nie jest w stanie samodzielnie realizować wszystkich potrzeb społecznych w XXI wieku, to kluczem do dobrego rządzenia jest partnerstwo międzysektorowe oraz dialog społeczny, a duże znaczenie przypisuje się współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu. Efektem współpracy, partnerstwa i współodpowiedzialności podmiotów publicznych, biznesu i obywateli przy realizacji polityk publicznych będzie stopniowe przenoszenie punktu ciężkości ze sprawnej absorpcji środków na kreowanie zróżnicowanych projektów rozwojowych i mechanizmów finansowania oraz w większym stopniu łączenie zasobów rozwojowych z różnych źródeł i sektorów, korzystanie z formuł partnerstwa publiczno-społecznego i publiczno-prywatnego. To wymaga inicjatywy, sieci kontaktów, kapitału zaufania, kompetencji i przedsiębiorczości.

Powyższe cele i założenia Projektu Strategii Województwa stały się podstawą tworzenia SR. Planowane cele strategiczne oraz usługi świadczone przez MARR stanowią odpowiedź na zapotrzebowanie regionu i mają wspomóc rozwój Małopolski w opisanych wyżej obszarach.

Opis zasobów Spółki

Kapitał zakładowy MARR wynosi 87.675.000 złotych i dzieli się na 17.535 akcji imiennych o wartości nominalnej 5.000 złotych każda.

Kapitał ludzki

Obszar obejmuje kompetencje (wiedza, umiejętności, doświadczenie) zespołu MARR do realizacji usług zarówno niezbędnych do bezpośredniej implementacji procesów głównych (wykonawcy usług), jak też i do wdrożenia procesów wspomagających (pozyskanie klienta, kontraktowanie, rozliczanie, wsparcie techniczne). Planowany stan zatrudnienia będzie uzależniony od skali świadczonych usług. Ze względu na specyfikę MARR, tj. finansowanie części działań ze środków zewnętrznych – projektowych, może on ulegać fluktuacjom, spowodowanym dostępnością tychże środków. Na dzień 1 września 2020 r. zatrudnienie wynosi 216. Poważnym wyzwaniem w świetle utrzymania zatrudnienia jest zakończenie perspektywy finansowej i znaczące ograniczenie realizowanych projektów. Jak pokazują poprzednie doświadczenia, okres ten wiąże się ze zmniejszeniem skali działalności. Aby ograniczyć negatywne skutki zmniejszenia na rynku dostępności środków projektowych, konieczna

jest rozbudowa usług komercyjnych bądź quasi-komercyjnych i uruchomienie nowych źródeł przychodów, które pomogą utrzymać stabilność zatrudnienia w dłuższej perspektywie.

Realizacja usług wymagać będzie przede wszystkim wykwalifikowanej kadry posiadającej kompetencje merytoryczne w obszarach realizowanych usług. Konieczne jest więc zapewnienie stałego procesu podnoszenia kwalifikacji, nie tylko celem utrzymania specjalistów i zapewnienia jakości świadczonych usług na najwyższym poziomie, ale też podnoszenia kwalifikacji zespołu w związku z pojawiającymi się w ofercie nowymi usługami.

Istotnym elementem będzie także realizacja procesów pomocniczych – wsparcia marketingowego, prawnego (w tym zamówień publicznych), informatycznego oraz finansowego, dostosowanych do skali działalności Spółki.

W celu uzyskania optymalnych wyników w zakresie sprzedaży usług oferowanych przez MARR, niezbędne będzie utworzenie stałego zespołu sprzedawców/handlowców, posiadających doświadczenie w zakresie sprzedaży usług. Pozyskiwanie specjalistów w zakresie sprzedaży usług, rozwijanie kompetencji merytorycznych kadry i rozwijanie oferty MARR wydaje się ważnym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej Spółki, w której kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Niezwykle ważne w dłuższym horyzoncie czasowym jest też zwiększenie identyfikacji pracowników z celami strategicznymi i misją Spółki.

Nieruchomości

Nieruchomości będące własnością MARR stanowią podstawę przychodów i zysku Spółki oraz pozwalają na jej stabilny rozwój i finansowanie działalności prorozwojowej. Na te aktywa składają się trzy Bussines Parki:

- Zakopiańska 25,9 ha – powierzchnie oddane w wieloletnią dzierżawę;
- Nad Drwiną 22,5 ha – hale magazynowe, w dużej mierze stare hale powojkowe samodzielnie zarządzane przez MARR;
- Kordylewskiego – 1,22 ha - główna siedziba Spółki;
- Kilka mniejszych działek, między innymi przy Alei Powstania Warszawskiego oraz ulicy Wielickiej.

Nieruchomości w perspektywie długookresowej wymagają szczególnych starań i nakładów, a także działań prawnych zabezpieczających interes Spółki. Wśród istniejących wyzwań należy wymienić:

- Skomplikowaną sytuację prawną nieruchomości przy ul. Zakopiańskiej, obejmującą nieuregulowaną kwestię rozliczenia nakładów poniesionych przez dzierżawców oraz odstające od warunków rynkowych stawki czynszu dzierżawnego;

- Nowo procedowany Miejsowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego dla obszaru Drwiny, zmieniający znacząco przeznaczenie terenu z przemysłowego na usługowo-mieszkaniowy, skutkiem czego w perspektywie długookresowej prawdopodobnie zniknie funkcja przemysłowa będąca podstawowym źródłem przychodów MARR;
- Stan techniczny obiektów nad Drwiną, wymagających stale rosnących nakładów na ich utrzymanie i modernizację;
- Brak możliwości inwestycyjnego zagospodarowania działek przy alei Powstania Warszawskiego ze względu na niemożność uzyskania pozwolenia na budowę oraz przy ulicy Wielickiej, ze względu na zmianę przeznaczenia działki na tzw. zieleń nieurządzoną.

Nowe zadania wymagają także nowych zasobów w zakresie lokalowym. MARR nie dysponuje profesjonalnym zapleczem służącym do obsługi klienta – zarówno indywidualnego (sale do spotkań z klientami), jak i do prowadzenia szkoleń (wyposażone sale konferencyjne na 50-100 osób). Brak nowoczesnych powierzchni biurowych znacząco wpływa na postrzeganie Spółki i ogranicza możliwość zwiększenia skali działalności, jak również pozyskiwanie nowych pracowników, ze względu na standard i warunki pracy. Ograniczona liczba powierzchni wspólnych, powierzchni do pracy kreatywnej oraz niefunkcjonalne małe biura nie stanowią zachęty na bardzo konkurencyjnym rynku pracy.

Pojazdy, sprzęt, wyposażenie i materiały

Pozostała część aktywów firmy obejmuje zarówno majątek trwały, jak i wyposażenie oraz materiały niezbędne do realizacji usług i zadań.

MARR dysponuje flotą samochodów adekwatną do realizacji planowanych aktywności.

Pilnym zadaniem jest dokończenie procesu modernizacji zasobów informatycznych – zarówno w zakresie sieci, sprzętu komputerowego, jak i oprogramowania. Obecny sprzęt jest w części przestarzały i awaryjny, to samo dotyczy infrastruktury sieciowej. W MARR wdrożono już częściowo system Elektronicznego Obiegu Dokumentów, który powinien zostać rozbudowany w celu zwiększenia digitalizacji danych, a co za tym idzie, zwiększenia możliwości świadczenia usług w przestrzeni cyfrowej.

System obsługi klienta (CRM)

Obszar zasobów w postaci niematerialnej, kluczowych do realizacji zadań, może istotnie zwiększyć przewagę konkurencyjną MARR. W ramach tej kategorii należy uwzględnić: bazy danych klientów, dane pochodzące z analiz rynku (m.in. potrzeby klientów), wymagania i standardy niezbędne do realizacji zadań.

Obecnie nie ma systemowych ram do wymiany doświadczeń pomiędzy departamentami odnośnie klientów i kontrahentów, a wiedza na ten temat może być kluczowa dla oceny wiarygodności klienta, dostawcy czy podwykonawcy.

Dla uporządkowania wymiany informacji wewnętrznej (dane o klientach) i zarządzania relacjami z klientami (obsługa klienta), zasadnym jest opracowanie systemu informatycznego typu CRM. W pierwszej kolejności możliwa będzie realizacja tego zadania własnymi zasobami, w przypadku większej skali zagadnienia warto rozważyć zakupienie i wdrożenie gotowych modułów systemu CRM. W związku z wdrażanymi usługami komercyjnymi wymagane będzie pozyskanie dostępu do zewnętrznych baz danych i ewentualne podjęcie współpracy z wywiadowcami gospodarczymi.

Zasoby instytucjonalne

Ta kategoria obejmuje wewnętrzny potencjał organizacyjny MARR (doświadczenie, struktura organizacyjna, obieg informacji) oraz wypracowane przez lata relacje zewnętrzne z otoczeniem i interesariuszami (relacje z klientami, uczestnictwo w sieciach współpracy, instytucje i organizacje współpracujące, możliwe wsparcie otoczenia politycznego).

W MARR daje się zaobserwować wewnętrzną konkurencję o zasoby i dostęp do zewnętrznego wsparcia pomiędzy poszczególnymi departamentami. Problem ten dotyczy zarówno departamentów merytorycznych, jak i departamentów wsparcia. Brak jest stałej i efektywnej współpracy, wymiany informacji, kontaktów. Potencjał poszczególnych departamentów, w tym jakość i tempo pracy mogą zostać zwiększone poprzez określenie przejrzystych, jednoznacznych zasad przepływu informacji pomiędzy departamentami, czytelny podział kompetencji oraz kooperację.

Wśród zasobów instytucjonalnych należy również wymienić istniejące procedury i standardy w ramach normy PN-EN ISO 9001. Z jednej strony gwarantują one jakość wykonywanych procesów oraz zwiększają wiarygodność MARR w oczach zewnętrznych partnerów, z drugiej - często stają się przyczyną braku elastyczności działań i nadmiernego rozbudowania procesów administracyjnych, dlatego konieczna jest ich stała weryfikacja.

Zasadna jest intensyfikacja udziału MARR w różnego typu gremiach strategicznych i opiniotwórczych (rady, sieci współpracy itp.), w celu planowego wykorzystania tych aktywności do realizacji celów statutowych Spółki.

Ogromnym, niewykorzystanym potencjałem są wypracowane przez lata relacje i kontakty z przedsiębiorcami, środowiskiem naukowym i samorządowym. Wydaje się zasadnym wykorzystanie tego stanu rzeczy do organizacji współpracy integrującej środowiska biznesowe – branżowo i terytorialnie, przy włączeniu środowisk naukowych i samorządowych.

Sieć Punktów Informacyjnych

MARR prowadzi sieć Punktów Informacyjnych, poza Krakowem, w 7 miastach: Wieliczce, Proszowicach, Myślenicach, Miechowie, Bochni, Tarnowie i w Nowym Sączu.

Prowadzenie sieci Punktów Informacyjnych zwiększa możliwości realizacji projektów obejmujących swych zasięgiem poszczególne subregiony w Małopolsce. Jest to potencjał niezbędny do obsługi uczestników projektów z różnych części województwa. Dzięki Punktom Informacyjnym projekty MARR są realizowane niemal we wszystkich subregionach w województwie.

Dzięki prowadzeniu Punktów Informacyjnych MARR:

- Posiada doświadczonych pracowników znających lokalną specyfiką biznesu;
- Dysponuje bazą kontaktów do lokalnych firm, co zwiększa możliwość świadczenia usług komercyjnych;
- Zwiększa rozpoznawalność marki MARR w lokalnych społecznościach;
- Buduje relacje z lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu;
- Posiada możliwość przeprowadzania badań ankietowych wśród lokalnych przedsiębiorców i przygotowanie oferty adekwatnej do konkretnych potrzeb.

Podmioty powiązane z MARR

MARR posiada także udziały i akcje w spółkach zależnych i powiązanych, które prezentuje niniejsza tabela (nie zostały w niej uwzględnione spółki będące w likwidacji).

Lp.	Podmiot	Ogólna liczba u/a	Liczba u/a MARR	Cena nomin. akcji/udziału	Udział % MARR
1	Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej S.A.	3 066	2 166	1 000,00	70,65
2	Małopolski Regionalny Fundusz Poręczeniowy Sp. z o.o.	21 700	13 600	1 000,00	62,67
3	Regionalne Centrum Administracyjne "Małopolska" Sp. z o.o.	57 547	28 950	1 000,00	50,31
4	Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o.	3845	600	1 000	15,57
5	Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	3 410	400	5 000	11,73

Tabela 2 Zestawienie udziałów i akcji MARR w spółkach zależnych i powiązanych, na koniec roku obrotowego 2019

Szczególnie ważna jest współpraca i ułożenie relacji biznesowych z agencjami rozwoju (TARR, ARZM, MARG), które w dużo mniejszej skali realizują procesy i oferują usługi zbliżone do MARR. Z jednej strony stwarza to możliwość kooperacji, tworzenia konsorcjów i partnerstw, z drugiej

- spółki te mogą być dla siebie wzajemną konkurencją np. przy pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych. Poważnym wyzwaniem będzie zapewnienie stabilnego systemu finansowania sieci lokalnych agencji rozwoju, zwłaszcza w obliczu kończącej się perspektywy finansowej i zmniejszenia dostępności funduszy europejskich. Wskazane jest znalezienie efektu synergii wszędzie tam, gdzie będzie to możliwe.

Ważnym uzupełnieniem oferty MARR jest działalność Funduszu Poręczeniowego, który stwarza możliwość uzyskania zabezpieczeń przez podmioty gospodarcze, które ich nie posiadają, a co za tym idzie - umożliwienie im sięgnięcia po kapitał zwrotny.

Wyzwaniem na najbliższe lata będzie również realizacja inwestycji o nazwie Regionalne Centrum Administracyjne, która ma umożliwić konsolidację i stworzenie jednej siedziby dla jednostek Samorządu Województwa. Wzrost cen na rynku budowlanym, sytuacja wywołana pandemią koronawirusa oraz zmiana perspektywy finansowej mogą znacząco wpłynąć na ostateczny kształt inwestycji, realizowanej przez spółkę RCA. Kluczowym jest podjęcie decyzji co do dalszych działań spółki celowej.

Spółka, w ramach realizacji działania 3.1 Inicjowanie działalności innowacyjnej osi priorytetowej 3, Kapitał dla innowacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013, dokonała także wejść kapitałowych poprzez nabycie udziałów 25 spółkach.

Analiza SWOT pozycji konkurencyjnej

Do diagnozy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia MARR wykorzystano analizę *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT).

Mocne strony	Słabe strony
Zbieżność celów statutowych MARR z celami strategicznymi większościowego akcjonariusza MARR.	Brak realizacji własnych, dużych przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym dla regionu – brak realizacji projektów mających bezpośredni, spektakularny wpływ na rozwój regionu.
Skoncentrowany akcjonariat MARR, gwarantujący decyzyjność i sprawny nadzór właścicielski.	Koncentracja aktywności MARR na terenie Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego.
Realizowanie aktywności w sposób systemowy, zgodnie z posiadanymi standardami – w tym: wdrożonym i certyfikowanym systemem zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO	Brak strategii współpracy ze spółkami zależnymi (określenia i egzekwowania ich roli).

9001, SR, Strategią prowadzenia odpowiedzialnego biznesu, Kodeksem Etyki.	
Możliwość elastycznej reakcji na zidentyfikowane potrzeby akcjonariuszy i możliwość podejmowania niestandardowych działań z uwagi na prowadzenie przez MARR działalności w formie spółki prawa handlowego.	Brak dywersyfikacji źródeł przychodów.
Posiadanie uprawnień w obszarach regulowanych np. wpis do Krajowego Systemu Usług, status ośrodka innowacji akredytowanego przez Ministerstwo Rozwoju.	Uzależnienie realizacji projektów wypełniających misyjne cele statutowe MARR od zewnętrznych źródeł finansowania.
Posiadanie majątku w postaci nieruchomości będących podstawą stabilnych źródeł przychodów, budujących wiarygodność i atrakcyjność finansową MARR.	Brak spójnej i efektywnej strategii kreowania wizerunku MARR, co przekłada się na słabą rozpoznawalność marki MARR wśród interesariuszy i klientów w regionie.
Posiadanie kompetentnego personelu.	Brak systematycznie przeprowadzanej analizy potrzeb klientów oraz sesji dialogowych z interesariuszami we wszystkich obszarach aktywności MARR.
Posiadanie bogatego doświadczenia i licznych sukcesów w pozyskiwaniu i zarządzaniu środkami publicznymi (w tym funduszami UE).	Brak podtrzymywania relacji z klientami pozyskanymi w ramach projektów i wydarzeń.
Posiadanie bogatego doświadczenia w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych, szkoleniowych, doradczych, jak również w zakresie zarządzania i efektywnego gospodarowania nieruchomościami własnymi.	Niska aktywność w zakresie pozyskiwania nowych partnerów krajowych i zagranicznych.
Posiadanie sieci punktów konsultacyjno-informacyjnych na terenie województwa małopolskiego.	Brak spójnego systemu baz danych będących w posiadaniu MARR – brak systemu przeznaczonego do zarządzania informacjami, klientami i interesariuszami.
Dysponowanie dużymi bazami klientów oraz rozbudowaną siecią kontaktów z interesariuszami.	Brak siedziby Spółki w dobrym standardzie, zapewniającej odpowiednie warunki do realizacji aktywności MARR.
	Skomplikowana sytuacja prawna nieruchomości w Bussines Park Zakopiańska.
	Brak nowoczesnej infrastruktury i narzędzi IT.

	Brak utożsamiania się pracowników z misją, wizją, celami i działalnością MARR.
	Brak poczucia jedności pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi na rzecz budowania wspólnego sukcesu MARR.
	Brak elastyczności działania i szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków oraz potrzeb klientów i interesariuszy – postrzeganie MARR jako urzędu.
	Brak doświadczenia w realizacji usług komercyjnych (poza wynajmem nieruchomości i jednostkowymi usługami doradczo-szkoleniowymi).
	Brak wykwalifikowanego personelu w obszarze sprzedaży usług komercyjnych.
Szanse	Zagrożenia
Dynamiczny rozwój sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.	Nieprzewidywalne skutki zmiany Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Krakowa dla nieruchomości w Bussines Park Nad Drwiną.
Trendy związane z wdrażaniem w organizacjach zasad i celów zrównoważonego rozwoju, prowadzenia działalności według standardów CSR, implementacją gospodarki o obiegu zamkniętym i wynikającym z tego faktu zapotrzebowaniem na szkolenia, doradztwo, organizację wydarzeń i realizację projektów w tym zakresie.	Brak finalnej decyzji w kwestii budowy nowego Ratusza Marszałkowskiego oraz roli MARR w tym przedsięwzięciu.
Zwiększone zapotrzebowanie przedsiębiorców na efektywne doradztwo w zarządzaniu i wsparcie finansowe, wynikające z kryzysu gospodarczo-społecznego wywołanego pandemią koronawirusa.	Spadek atrakcyjności projektów dofinansowanych z funduszy europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 z uwagi na istotnie zmniejszony procent dofinansowania działań.
Wzrost zapotrzebowania wśród klientów i interesariuszy MARR na usługi doradcze w zakresie pozyskiwania środków finansowych,	Zmienność interpretacji i brak jednolitego stanowiska w zakresie podatku VAT od dotacji

pozyskania i budowania relacji z klientami, ekspansji na nowe rynki, dostosowania systemów kształcenia do zmieniających się wymagań rynku pracy.	w projektach realizowanych z funduszy europejskich.
Możliwość pozyskiwania funduszy krajowych oraz europejskich na projekty związane z rozwojem i promocją regionu.	Silna konkurencja regionalna z województw ościennych (instytucje otoczenia biznesu, firmy komercyjne) w obszarach aktywności MARR (realizująca również projekty komercyjne, bez współfinansowania z funduszy europejskich).
Możliwość pozyskiwania funduszy krajowych oraz europejskich na projekty związane z rozwojem własnych pracowników.	Zmniejszenie liczby podmiotów gospodarczych, wywołane kryzysem społeczno-gospodarczym po pandemii koronawirusa.
Możliwość utworzenia mobilnego <i>Fabrication Laboratory</i> (mobilny Fab Lab) – swoistego „warsztatu” wyposażonego w innowacyjne urządzenia, jak np. drukarki 3D dla każdego, kto chciałby przekształcić swoje pomysły w prototypy w związku z rosnącym zapotrzebowaniem na tego typu przestrzenie zwłaszcza wśród firm we wczesnej fazie rozwoju z dostępnością na terenie województwa małopolskiego.	Znaczące pogorszenie sytuacji ekonomiczno-finansowej większości klientów i interesariuszy MARR, skutkujące zaległościami płatniczymi (US, ZUS) eliminującymi z możliwości wnioskowania o pomoc ze środków publicznych oraz koncentracją na zapewnieniu płynności finansowej.
Trendy związane ze świadczeniem usług w przestrzeni cyfrowej w odpowiedzi na konieczność realizowania wszelkich wydarzeń w sieci w związku z pandemią koronawirusa oraz efektywność kosztową i czasową tej formy.	

Tabela 3 Analiza SWOT pozycji MARR

Kluczowe wnioski z analizy SWOT

Wykorzystanie potencjału silnych stron i szans otoczenia:

- MARR powinna skoncentrować się na wykorzystaniu posiadanego potencjału organizacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem sieci współpracy formalnych i nieformalnych oraz możliwości wykorzystania wpływów akcjonariusza większościowego;
- MARR powinna wykorzystywać posiadany potencjał i na bieżąco weryfikować potrzeby rynku oraz tworzyć silne relacje z pozyskanymi już klientami, celem przywiązania ich do marki.

Powinna wykorzystywać aktualne trendy w zakresie potrzeb zidentyfikowanych grup klientów i dostosowywać na bieżąco ofertę;

- MARR powinna wykorzystywać środki pochodzące z funduszy europejskich do realizacji projektów, dzięki którym możliwe jest szkolenie pracowników, rozbudowywanie portfolio usług i pozyskiwanie nowych klientów, co w konsekwencji powinno umożliwić płynne przejście do działalności komercyjnej.

Działania zapobiegawcze lub niwelujące negatywne efekty słabych stron czy zagrożeń z otoczenia:

- Określenie kluczowych, strategicznych działań dla MARR, dzięki którym Spółka stanie się kluczową instytucją otoczenia biznesu w regionie. Należy rozdzielić działalność statutową misyjną od działalności komercyjnej i zdefiniować konkretne grupy produktowe i strategie ich sprzedaży;
- Integracja pracowników MARR z misją, wizją, celami i ofertą Spółki oraz zniwelowanie wewnętrznej konkurencji pomiędzy departamentami, co zwiększy efektywność realizowanych przez nie działań;
- Usprawnienie współpracy pomiędzy departamentami merytorycznymi a wspierającymi, aby możliwe było szybkie reagowanie na potrzeby klientów i rynku – warto rozważyć utworzenie zespołów: handlowego i marketingu oraz usprawnić działania zespołów: zamówień publicznych i prawnego;
- Pozyskanie niezbędnych zasobów IT (w tym: sprzęt i oprogramowanie do zarządzania informacjami, klientami i interesariuszami, digitalizacja zasobów i informacji, zespolenie posiadanych baz danych), co da MARR możliwość profesjonalnego świadczenia usług w przestrzeni cyfrowej.

Zagadnienia zidentyfikowane w ramach analizy SWOT zostały odzwierciedlone w dalszej części SR dotyczącej poszczególnych obszarów działalności MARR. Ich analiza i weryfikacja pozwoliła opracować strategię postępowania dla każdego z obszarów, w tym kluczowe aktywności, które zostaną podjęte, celem minimalizacji zidentyfikowanych ryzyk i zagrożeń.

Opis sytuacji finansowej

Źródła finansowania

Działania służące realizacji wyznaczonych w SR celów finansowane będą ze środków własnych MARR oraz źródeł dodatkowych – takich jak fundusze pomocowe Unii Europejskiej, dotacje czy partnerstwo.

MARR, jako spółka prawa handlowego, utworzona została i działa w oparciu o cele, jakie określa Statut Spółki. Aby cele te mogły być realizowane, MARR powinna generować zyski w poszczególnych segmentach działalności.

Przychody MARR budowane są w oparciu o następujące rodzaje działalności:

- Przychody z wynajmu nieruchomości (środki własne);
- Przychody z udzielanych pożyczek (środki własne i środki zewnętrzne);
- Przychody z realizowanych projektów (środki zewnętrzne);
- Przychody z tytułu świadczenia usług konsultingowych, doradczych, wspierających, a także, w przyszłości, usług faktoringu (środki własne);

Do głównych usług generujących znaczące przychody MARR należy zaliczyć te związane z zagospodarowaniem, pozyskiwaniem, obsługą i wynajmem nieruchomości. Zadania te obejmują czynności związane z obsługą najemców i dzierżawców nieruchomości stanowiących własność MARR, zlokalizowanych przy ul. Zakopiańskiej (tzw. Business Park Zakopiańska), przy ul. Nad Drwiną 10 i ul. Domagały 2 (tzw. Business Park Nad Drwiną) oraz w siedzibie Spółki, tj. w budynku biurowym zlokalizowanym przy ul. Kordylewskiego 11, wraz z obsługą techniczną obiektów wchodzących w skład tych nieruchomości (tzw. Business Park Kordylewskiego).

W okresie objętym niniejszym dokumentem zakłada się, że przychody z tego rodzaju działalności będą utrzymywać się na stabilnym poziomie przekraczającym rocznie 28 mln zł, korygowanym co roku o wskaźnik wzrostu cen towarów i usług. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się, że przychody te w roku 2024 osiągną poziom 30,5 mln zł, co przy kosztach 17,6 mln zł pozwoli wypracować zysk na tej działalności w kwocie blisko 13,0 mln zł. W perspektywie długookresowej będzie to główne źródło, wykorzystywane do realizacji celów statutowych Spółki, w tym finansowania działań misyjnych na rzecz rozwoju regionu.

W celu optymalizacji przychodów z omówionego wyżej źródła finansowania, planuje się podnieść standard posiadanych nieruchomości. Będą to w głównej mierze kontynuowane remonty w Business Park Nad Drwiną, takie jak: remonty dachów hal, wymiana stolarki okiennej, naprawy posadzek, ścian, schodów i innych elementów budynków czy remont bram wjazdowych do hal produkcyjno-usługowych. Ponadto, planuje się ponieść inne nakłady inwestycyjne, m.in.: wykonanie lub modernizację elewacji niektórych budynków bądź całkowite dostosowanie pod wynajem powierzchni dotąd nieznajdującej się w ofercie MARR.

MARR jest współwłaścicielem nieruchomości przy ul. Kordylewskiego 11 i wspólnie z Biurem Rozwoju Krakowa S.A. zarządza 11 kondygnacyjnym budynkiem biurowym. Wskaźnik udziału MARR we własności wynosi 53%. Działalność MARR prowadzona jest na powierzchni ponad 2 200 m², na pięciu poziomach budynku, od parteru do czwartego piętra włącznie. Wartość nieruchomości została określona w operacie szacunkowym, aktualizowanym dnia 10.06.2019 r. i wynosi 13 456 000 zł netto.

Należy podkreślić, że mimo dużych nakładów finansowych poniesionych przez MARR w budynku, głównie na remonty i inwestycje, w ciągu ostatnich dwudziestu lat, nie udało się osiągnąć zadowalającego efektu w postaci znaczącego podniesienia standardu. Aktualnie budynek nie spełnia

kryteriów jakości nowoczesnej przestrzeni biurowej, co stanowi poważną barierę rozwojową dla Spółki (brak przestrzeni wspólnych, sal spotkań i sal konferencyjnych, zbyt mała powierzchnia biur).

Skala nakładów niezbędnych do poniesienia w celu poprawy standardu budynku będzie z roku na rok coraz większa, dlatego ważna jest z punktu widzenia MARR strategiczna decyzja o budowie bądź zakupie nowej siedziby. Alternatywą dla nowej siedziby jest gruntowna modernizacja zajmowanych przestrzeni przy ul. Kordylewskiego, nie ograniczająca się jedynie do bieżących remontów czy napraw.

Obecnie zapotrzebowanie MARR na powierzchnię biurowo-konferencyjną wynosi ok. 4 000 m². Pandemia może spowodować znaczące zmiany na rynku nieruchomości oraz przyczynić się do upowszechniania pracy zdalnej. W związku z tym zasadnym jest, aby rozpocząć proces decyzyjny od weryfikacji możliwości przebudowy i podniesienia standardu obecnej siedziby MARR.

Przychody z udzielanych pożyczek

Kolejną działalnością przynoszącą Spółce znaczące zyski jest pośrednictwo finansowe, w tym głównie udzielane pożyczek z funduszy pożyczkowych. Programy pożyczkowe są realizowane ze środków własnych MARR oraz w oparciu o europejskie środki finansowe z Regionalnego Programu Operacyjnego w ramach umów operacyjnych podpisanych np. z Bankiem Gospodarstwa Krajowego.

Środki przeznaczone na pożyczki pochodzą w głównej mierze z funduszy unijnych, co wpływa na zróżnicowany poziom ich dostępności, a także duże fluktuacje budowanego portfela. Wraz z końcem obecnej perspektywy finansowej może nastąpić znaczący spadek portfela pożyczek. W kolejnej perspektywie finansowej spodziewany jest wzrost skali instrumentów zwrotnych, co stanowi szansę dla rozwoju Funduszy Pożyczkowych MARR. Niestety należy pamiętać, iż środki unijne nie budują stałego portfela i podlegają znacznym fluktuacjom. Zagrożeniem dla prognozowanej skali przychodów może być również silna konkurencja ze strony innych funduszy, także spoza Małopolski. Wraz z końcem obecnej perspektywy finansowej przewidywany jest znaczący spadek przychodów i uszczuplenie skali działalności pożyczkowej, co przełoży się na redukcję zysku.

Przychody z pozostałej działalności

Dotychczas w ofercie dla przedsiębiorców i osób pragnących rozpocząć działalność gospodarczą, MARR dysponowała pakietem usług doradczych, szkoleniowych i konsultingowych. Od 2020 r. MARR powiększa ofertę o usługi faktoringu. Na powyższe zadanie MARR planuje przeznaczyć, w okresie realizacji SR, blisko 10 mln zł wkładu własnego. Usługa faktoringu powinna zwiększyć skalę przychodów pozyskiwanych ze źródeł komercyjnych i przyczynić się do uniezależnienia Spółki od środków projektowych. Pozwoli również na budowanie i rozwój wykwalifikowanej kadry w tym obszarze.

MARR planuje także znacząco rozszerzyć działalność komercyjną w celu zwiększenia przychodów. Polegać to będzie na komercjalizacji usług świadczonych dotychczas w ramach realizowanych projektów, takich jak asysta przy zakładaniu działalności gospodarczej, tworzenie biznesplanu/wniosku w zakresie organizacji przedsiębiorstwa czy optymalizacja finansowa przedsiębiorstwa, polegająca na świadczeniu usług doradczych w zakresie wdrożenia działań, w wyniku których możliwa będzie redukcja kosztów i uzyskanie oszczędności w przedsiębiorstwie.

Działalność komercyjna związana z usługami doradczymi, szkoleniowymi i konsultingowymi powinna rozwijać się w tempie wzrostu na poziomie 7% rocznie. Usługi komercyjne mają być uzupełnieniem oferty MARR i pozwolą na zmianę wizerunku Spółki, dotychczas postrzeganej bardziej jako urząd i dysponent środków. Przyczynią się również do dywersyfikacji źródeł przychodów. W dalszym ciągu Spółka będzie kontynuowała działalność projektową w zależności od dostępności środków. Spółka planuje koncentrować się na projektach, które wpisują się w cele strategiczne Spółki i uzupełniają portfolio oferowanych usług. Projekty pozwalają Spółce na utrzymywanie stabilności zatrudnienia, natomiast usługi komercyjne zwiększają kompetencje kadr i wpływają na zmianę wizerunku Spółki.

Koszty

Prognozowane źródła finansowania wyznaczonych w SR celów generują koszty. Wynikają one z zarządzania realizowanymi projektami oraz z bieżących wydatków administracyjno-biurowych związanych z utrzymaniem Spółki. W okresie objętym SR głównym źródłem kosztów będą koszty związane z zagospodarowaniem i wynajmem posiadanych nieruchomości oraz z realizacją działalności projektowej. Koszty będą utrzymywane na stabilnym poziomie i korygowane co roku o wskaźnik wzrostu cen i towarów. Jednym z podstawowych wydatków będą wynagrodzenia. Jest to niezbędne do zabezpieczenia odpowiedniego poziomu kadry, aby zapewnić ciągłość realizowanych i wprowadzanych nowych zadań. Kolejną znaczącą kategorią kosztów będą koszty zużycia materiałów i energii. Generowane są one w związku z prowadzoną działalnością wynajmu i dzierżawy posiadanych nieruchomości, w tym opłaty za media (energia elektryczna, woda ścieki, centralne ogrzewanie), a także w celu rozwoju sieci teleinformatycznej poprzez wydatki na różnego rodzaju licencje, oprogramowania czy zakup niskocennego sprzętu informatycznego. Znaczącym źródłem wydatków Spółki będą również usługi obce. W tej kategorii kosztów pojawiają się wydatki z tytułu najmu lokali przeznaczonych do prowadzenia Punktów Informacyjnych, wydatki na prowadzenie szkoleń i prowadzenie doradztwa zawodowego w ramach realizowanych projektów oraz wydatki związane z utrzymaniem nieruchomości, jak utrzymanie czystości czy usługi konserwacyjne.

II. Analiza otoczenia

Interesariusze

Wyszczególniono następujących interesariuszy MARR:

- Województwo małopolskie (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (UMWM));
- Gminy;
- Powiaty;
- Komisja Europejska;
- Stowarzyszenia międzynarodowe;
- Związki wyznaniowe;
- Urząd Skarbowy;
- Ministerstwa;
- Inne instytucje centralne;
- Szkoły;
- Uczelnie;
- Klastry;
- Samorządy zawodowe;
- Organizacje pozarządowe;
- Instytucje ochrony środowiska;
- Instytucje otoczenia biznesu;
- Media;
- Pracownicy MARR.

Wpływ interesariuszy na MARR oraz ich zainteresowanie Spółką przedstawiono wykorzystując macierz poniżej.

	Zainteresowanie - niskie	Zainteresowanie - wysokie
Wpływ - niewielki	Minimum wysiłku Komisja Europejska Stowarzyszenia międzynarodowe Związki wyznaniowe Powiaty	Bieżące informowanie Szkoły Kłastory Samorządy zawodowe Organizacje pozarządowe Pracownicy Instytucje otoczenia biznesowego Media Gminy
Wpływ - duży	Urząd Skarbowy Ministerstwa Instytucje centralne Utrzymywanie satysfakcji	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego Maksimum wysiłku

Interesariusze kluczowi (opis, oczekiwania, działania)

Określono, że wśród interesariuszy, kluczowymi są:

- Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego;
- Szkoły i uczelnie;
- Gminy;
- Media;
- Kłastory, organizacje pozarządowe, instytucje ochrony środowiska, instytucje otoczenie biznesu, samorząd zawodowy;
- Pracownicy MARR.

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Cechy:

- Główny akcjonariusz;
- Kreuje trendy i kierunki polityki regionalnej;
- Przygotowuje dokumenty strategiczne oraz określa ramy wydatkowania środków unijnych, ważnego źródła finansowania działalności MARR.

Oczekiwania wobec MARR:

- Finansowanie projektów wskazywanych przez UMWM;
- Realizacja strategii regionalnej określonej przez UMWM;
- Wsparcie merytoryczne w realizacji zadań prowadzonych przez UMWM (konsultacje merytoryczne).

Działania MARR:

- Aktywne działania (lobbing) w celu promowania rozwiązań istotnych dla MARR i przedsiębiorców z regionu;
- Inicjatywa w kreowaniu rozwiązań i kierunków polityki regionalnej (współpraca poprzedzona diagnozą wzajemnych potrzeb i oczekiwań, także oczekiwań mieszkańców regionu);
- Działania na rzecz podmiotowego traktowania MARR jako partnera w kreowaniu i realizacji strategii regionalnej;
- Odpowiadanie na oczekiwania UMWM i udział w realizacji zadań zgodnych ze strategią i misją MARR;
- Aktywność w zakresie inicjowania i tworzenia biznes parków;
- Aktywność w procesie tworzenia ram wydatkowania dla środków europejskich;
- Kluczowa instytucja wsparcia biznesu w regionie.

Szkoły i uczelnie

Segment ten jest szczególny z punktu widzenia MARR. Z jednej strony jest interesariuszem oczekującym partnerstwa i wsparcia kompetencyjnego, z drugiej jest klientem, na rzecz którego MARR może świadczyć usługi komercyjne.

Cechy:

- Duża dynamika w podejmowaniu decyzji, mały formalizm (dotyczy uczelni prywatnych i szkół, których organem prowadzącym nie jest gmina / minister);
- Duży formalizm, długi proces podejmowania decyzji (dotyczy uczelni państwowych oraz szkół, których organem prowadzącym jest gmina /minister);
- Brak specjalistów w obszarach niezwiązanych bezpośrednio z edukacją;

- Brak znajomości uwarunkowań i trendów rynkowych w związku z przygotowaniem uczniów / studentów do pracy zawodowej lub prowadzenia działalności gospodarczej oraz w związku z łączeniem nauki z biznesem oraz komercjalizacją efektów pracy naukowej.

Oczekiwania wobec MARR:

- Współpraca w podnoszeniu atrakcyjności oferty edukacyjnej (dzięki roli MARR jako reprezentanta przedsiębiorstw i rynku);
- Wsparcie merytoryczne w ocenie oraz wskazaniu kompetencji i umiejętności pożądanych na rynku pracy;
- Wsparcie w podniesieniu atrakcyjności i marki (uczelni, szkoły) poprzez dostosowanie oferty do trendów rynku pracy;
- Finansowanie i współfinansowanie projektów i działań;
- Partnerstwo, w szczególności projektowe;
- Coaching, wsparcie nauczycieli;
- Wsparcie uczniów / studentów w zakresie rozwijania wiedzy w obszarze zrównoważonego rozwoju oraz kompetencji kluczowych i umiejętności uniwersalnych;
- Wsparcie w zakresie tworzenia wniosków o dofinansowanie ze środków projektowych.

Działania MARR:

- Aktywny udział w walidacji i certyfikacji kompetencji w ramach Zintegrowanego Systemu Kształcenia;
- Kojarzenie podmiotów edukacyjnych z przedstawicielami rynku: przedsiębiorstw z uczniami i absolwentami szkół zawodowych; z przedsiębiorcami, tworzenie „klas szytych na miarę”; naukowców i nauczycieli z przedsiębiorcami;
- Kreowanie kierunków studiów oraz szkoleń w odpowiedzi na zapotrzebowanie gospodarki;
- Coaching, wsparcie nauczycieli;
- Prowadzenie szkoleń w obszarach „deficytowych”;
- Prowadzenie działań edukacyjnych (lekcje, zajęcia tematyczne, eventy) w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz kompetencji kluczowych – w tym obywatelskich.

Gminy

Segment ten, podobnie jak w przypadku szkół i uczelni, jest szczególny z punktu widzenia MARR. Z jednej strony jest interesariuszem oczekującym partnerstwa i wsparcia kompetencyjnego, z drugiej jest klientem, dla którego MARR może świadczyć usługi komercyjne.

Cechy:

- Wrażliwość polityczna;
- Koncentracja na sprawach lokalnych;
- Brak merytorycznej kadry w niektórych obszarach kompetencyjnych (m.in. z uwagi na niskie wynagrodzenia).

Oczekiwania wobec MARR:

- Bezpośrednie wsparcie finansowe, współfinansowanie projektów;
- Wsparcie merytoryczne w rozwiązywaniu lokalnych problemów;
- Prowadzenie audytów zewnętrznych i wewnętrznych dla gmin;
- Pomoc w pozyskiwaniu środków europejskich;
- Doradztwo w zakresie obsługi przedsiębiorców.

Działania MARR:

- Stworzenie wizerunku MARR jako profesjonalnej i quasi-publicznej jednostki mogącej świadczyć usługi dla gmin na wysokim poziomie merytorycznym, ze zrozumieniem specyfiki gminy, przy konkurencyjnym wynagrodzeniu;
- Intensyfikacja działalności MARR poza Krakowem;
- Edukacja w zakresie zrównoważonego rozwoju;
- Szkolenia pracowników gminnych z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), obsługi przedsiębiorców, pozyskiwania funduszy;
- Wykonywanie analiz oraz audytów: strategię zrównoważonego rozwoju; strategię rozwoju i ich aktualizacje; strategię i programy dotyczące zadań własnych; inne wymagane przez prawo; analizy i rekomendacje rozwiązywania problemów; feasibility studies – analizy projektów inwestycyjnych;
- Przygotowanie oferty doradztwa, edukacji, networkingu: nowe Prawo Zamówień Publicznych (specjalizacja: szkolenia branżowe);
- Wsparcie w zakresie identyfikacji i realizacji inwestycyjnych projektów gminnych w formule PPP.

Media

Cechy:

- Krótki czas życia informacji medialnej;
- Ograniczone zainteresowanie mediów lokalnych polityką rozwoju regionalnego;
- Różnorodność kanałów komunikacji (TV, media społecznościowe, radio, Internet, media lokalne);
- Zróżnicowane zaangażowanie polityczne poszczególnych kanałów i redakcji;
- Nastawienie na zyski (reklamy, płatne artykuły).

Oczekiwania wobec MARR:

- Interesujące dla mieszkańców/przedsiębiorców regionu informacje z obszarów zaangażowania MARR;
- Przygotowanie gotowych informacji, nadających się do wykorzystania;
- Odpłatna współpraca;

Działania MARR:

- Aktywna polityka informacyjna, nawiązanie relacji z redaktorami czołowych małopolskich mediów;
- Przygotowywanie gotowych informacji, nadających się do wykorzystania przez media bez nakładu pracy z ich strony;
- Konsekwentne budowanie wizerunku MARR;
- Kreowanie wydarzeń medialnych dotyczących działalności MARR lub takich, w których MARR może zaistnieć (program stypendialny, konkursy, nagrody gospodarcze, promowanie małopolskiej żywności przy okazji świąt);
- Przygotowanie i realizacja polityki informacyjnej;
- Stosowanie odpowiedniego języka przekazu: zrozumiałego dla odbiorców, komunikatywnego, skoncentrowanego na przedstawieniu odbiorcy korzyści;
- Intensyfikacja komunikacji poprzez media społecznościowe – przygotowanie i realizacja strategii komunikacji w mediach społecznościowych;
- Inwestowanie w reklamy i inne odpłatne formy komunikacji, które dotrą do klientów i interesariuszy MARR.

Klasy, instytucje otoczenie biznesu, samorząd zawodowy, zrzeszenia branżowe

Cechy:

- Konkurencja MARR;
- Brak merytorycznej kadry w niektórych obszarach kompetencyjnych;

- Często osobiste i emocjonalne zaangażowanie osób działających w tych organizacjach;
- Operatywność, sprawność w podejmowaniu decyzji (często mały formalizm organizacyjny);
- „Kanały” dystrybucji informacji dla MARR – solidne oparcie w uwarunkowaniach lokalnych bądź branżowych w ramach, których prowadzą swoje działania.

Oczekiwanie wobec MARR:

- Finansowanie bądź współfinansowanie działań;
- Nieodpłatne wsparcie merytoryczne;
- Prowadzenie wspólnych projektów na zasadach partnerstwa.

Działania MARR:

- Informowanie o bieżących i planowanych działaniach MARR (komunikowanie oferty MARR);
- Utrzymanie relacji;
- Ustalenie podziałów kompetencji i obszarów działania w celu zachowania uczciwej konkurencji, zgodnej z przepisami prawa;
- Współpraca i pomocnicza rola w działaniach prowadzonych przez MARR.

Organizacje pozarządowe

Cechy:

- Dynamika w podejmowaniu decyzji, mały formalizm;
- Ściśle określona grupa odbiorców realizowanych działań;
- Koncentracja wyłącznie na wybranych grupach i problemach;
- Ograniczone środki finansowe, pochodzące często z darowizn, zbiórek, projektów współfinansowanych z różnych źródeł, często brak stałego źródła przychodów;
- Często brak merytorycznej kadry, bazowanie na wolontariuszach i ochotnikach.

Oczekiwanie wobec MARR:

- Finansowanie i współfinansowanie projektów i działań;
- Partnerstwo, w szczególności projektowe;
- Wsparcie merytoryczne w rozwiązywaniu lokalnych problemów;
- Wsparcie w zakresie tworzenia wniosków o dofinansowanie ze środków projektowych.

Działania MARR:

- Informowanie o bieżących i planowanych działaniach MARR (komunikowanie oferty MARR);
- Komercyjna oferta w zakresie pozyskiwania projektów, środków finansowych;
- Utrzymanie relacji.

Pracownicy MARR

Cechy:

- Zróżnicowanie pod względem płci, wieku, stażu pracy – duża różnorodność;
- Wykazujący wysokie zaangażowanie i kreatywność;
- Prezentujący zróżnicowane kompetencje i zakresy obowiązków, odpowiadające specyfice MARR;
- Największy zasób organizacji i koło napędowe jej rozwoju.

Oczekiwania wobec MARR:

- Stabilność i pewność zatrudnienia, godziwe wynagrodzenie;
- Kształtowanie świadomości specyfiki MARR, jako podmiotu gospodarczego (spółki prawa handlowego), która poza realizowaniem misji publicznej, powinna osiągać zysk, między innymi w celu efektywnego realizowania tej misji i odpowiedniego wynagradzania pracowników;
- Potrzeba współtworzenia oraz współkreowania działań Spółki;
- Efektywna, pełna komunikacja wewnętrzna;
- Dobre warunki miejsca pracy: przestrzeń (w tym przestrzeń socjalna na posiłek i odpoczynek), klimatyzacja, nowy budynek;
- Ułatwiony dostęp do zasobów informacyjnych na temat działań prowadzonych przez MARR (informacja).

Działania MARR:

- Wewnętrzna promocja działań MARR i wewnętrzny system informacji o nich;
- Możliwość rozwoju zawodowego w dziedzinach istotnych dla MARR;
- Przygotowanie i realizacja efektywnej strategii komunikacji wewnętrznej;
- Jasny, dostępny dla wszystkich, system motywacyjny, różnorodne formy motywowania, umacnianie świadomości w zakresie możliwości awansu i ścieżki kariery w MARR;
- Realizacja programów partycypacji pracowniczej;
- Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników i Spółki – system podnoszenia kwalifikacji;
- Wdrażanie wewnętrznych rozwiązań CSR (np.: wolontariat pracowniczy, wsparcie pracowników doświadczonych losowymi zdarzeniami, udostępnienie zasobów Spółki do realizacji działań CSR);
- Kształtowanie współodpowiedzialności i identyfikacji z MARR jako całością, a nie jedynie z poszczególnymi departamentami;
- Wewnętrzna informacja i współpraca pomiędzy departamentami i pracownikami z różnych departamentów przy realizacji różnych spraw (tworzenie zespołów złożonych z pracowników różnych departamentów);
- Organizacja eventów integracyjnych.

Klienci

Klienci kluczowi

W początkowej fazie segmentacji klientów, jako klientów kluczowych zdefiniowano przedsiębiorców, gminy, szkoły i uczelnie. Dokonano dalszej pogłębionej segmentacji każdej z wyżej wymienionych grup i przeprowadzono ankietę wśród średniej kadry managerskiej. W wyniku przeprowadzonej analizy potrzeb tych grup, zderzenia ich z ofertą MARR i po przeprowadzeniu ankiety, jednoznacznie stwierdzono, iż dla MARR klientami kluczowymi są przede wszystkim przedsiębiorcy.

Uczelnie, szkoły i gminy ze względu na ograniczoną ofertę proponowanych usług stanowią dla Spółki raczej grupę interesariuszy, a nie klientów. Pomimo to, ze względu na misyjny charakter MARR, Spółka może kierować do nich niektóre komercyjne działania.

Przedsiębiorcy są grupą bardzo niejednorodną, o bardzo zróżnicowanych cechach i potrzebach i z tego powodu dokonano dalszej segmentacji tej grupy, przyjmując następujące kryteria segmentacji:

- Wielkość zatrudnienia;
- Innowacyjny vs. tradycyjny charakter firmy;
- Czas funkcjonowania na rynku.

Najważniejszym kryterium jest wielkość zatrudnienia, przy czym posłużono się powszechnie obowiązującym podziałem:

- Mikro firmy zatrudniające do 10 pracowników;
- Małe firmy 10-50;
- Średnie firmy 50-250;
- Duże firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników.

W przypadku okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa przyjęto cezurę czasową 3 lata, zakładając, iż jest to okres potrzebny do rozwinięcia działalności i po tym okresie firma powinna przejść w fazę wzrostu i skalowalności biznesu.

W przypadku podziału na firmy innowacyjne i tradycyjne brano pod uwagę przede wszystkim charakter prowadzonej działalności. Do sektora usług tradycyjnych na pewno trzeba zaliczyć sektor tradycyjnych usług społecznych, rzemiosło, gastronomię, handel, tradycyjne usługi budowlane, hotelarstwo. Uznano, iż z punktu widzenia MARR w grupie przedsiębiorstw małych i średnich (10-250 pracowników) rozróżnienie na „tradycyjnych” i „innowacyjnych” jest nieuzasadnione, ze względu na zbliżoną ofertę kierowaną do obu grup. Podział na firmy innowacyjne i tradycyjne jest najbardziej widoczny w przypadku nowo powstających firm, gdzie wyraźnie rysuje się różnica między sektorem tzw. start-upów i firm o tradycyjnym charakterze.

Najbardziej atrakcyjnymi grupami klientów są dla Spółki kolejno:

- Przedsiębiorstwa małe (10 - 50 pracowników);

- Mikroprzedsiębiorstwa innowacyjne działające zarówno poniżej, jak i powyżej 3 lat – tzw. start-upy;
- Przedsiębiorstwa średnie (50 - 250 pracowników).

Ze względu na misję Spółki oraz zapotrzebowanie rynkowe, MARR będzie również swoją ofertę kierowała do mikroprzedsiębiorstw tradycyjnych działających dłużej niż 3 lata – firmy te borykają się z trudnościami z identyfikacją możliwości rozwoju, na które MARR może aktywnie odpowiedzieć, często jednak nie mają środków finansowych na skorzystanie z profesjonalnej pomocy.

Ze względu na pandemię koronawirusa wzrasta również rola MARR w aktywizacji zawodowej i wsparciu dla osób zagrożonych utratą pracy bądź nieaktywnych zawodowo. Szczęólnego znaczenia nabiera również pomoc mikrofirmom z tradycyjnych sektorów jak gastronomia, edukacja, transport, budownictwo etc. Firmy te są przede wszystkim zainteresowane otrzymaniem bezzwrotnej pomocy finansowej (granty) lub atrakcyjnych pożyczek, mogą jednak być także odbiorcą usług komercyjnych. Ze względu na znaczące pogorszenie się sytuacji gospodarczej i trudne do określenia skutki pandemii, MARR musi dostosowywać ofertę do wszystkich grup MŚP bez względu na ich potencjał rozwojowy. Kluczowym, w krótkim i średnim okresie, będzie utrzymanie płynności firm i pomoc przy wychodzeniu z kryzysu (doradztwo, pożyczki, wsparcie w tworzeniu strategii wychodzenia z kryzysu).

Analiza konkurencji

Celem analizy konkurencji było dogłębne poznanie zarówno obecnych, jak i potencjalnych konkurentów. Obejmuje ona wszystkie aspekty prowadzonej przez MARR działalności w odniesieniu do czterech głównych obszarów działania MARR.

Doradztwo

Podmioty konkurencyjne:

- Wspecjalizowane firmy doradcze;
- Biura Rachunkowe;
- Kancelarie prawne;
- Agencje i fundacje świadczące usługi komercyjne;
- Podmioty komercyjne o lokalnym zasięgu świadczące usługi doradcze;
- Banki;
- Instytucje publiczne;
- Fundusze kapitałowe, aniołowie biznesu, centra transferu technologii, prywatni inwestorzy.

Przewagi konkurencyjne MARR:

- Bezpieczeństwo realizacji usługi, wysokie zaufanie instytucjonalne;
- Kompleksowość i różnorodność kompetencji doradczych – możliwość budowania zespołów doświadczonych pracowników realizujących złożone projekty;
- Wdrożone standardy prowadzenia działalności i realizacji usług: system zarządzania jakością, strategia CSR, kodeks etyki;
- Współpraca z krajowymi i regionalnymi instytucjami – możliwość skorzystania z dodatkowego wsparcia.

Przewagi konkurentów MARR:

- Kojarzenie MARR z urzędem – oczekiwanie darmowej porady;
- Dłuższy czas oczekiwania w MARR na rozpoczęcie realizacji usługi (zaangażowanie w obsługę klienta wymaga wewnętrznych uzgodnień, umów, ponadto kolizja z aktywnością projektową doradców, ograniczony czas pracy pracowników – na korzyść komercyjnych podmiotów prowadzących aktywność bez ograniczeń czasowych);
- Niższa elastyczność MARR w realizacji i dłuższa ścieżka decyzyjna: brak struktur komercyjnych (sprzedaż, marketing, rozliczanie, ciągłe doskonalenie – szkolenia kadry, współpraca między departamentami);
- Niższa cena konkurencji (nieobciążona kosztami stałymi jak w przypadku MARR);
- Doświadczenie w realizacji standardowych zleceń (przetarte ścieżki i kontakty z urzędami, instytucjami).

Strategia konkurowania MARR

- Opracowanie oferty eksponującej kompleksowość, doświadczenie, wiarygodność i potwierdzoną jakość realizowanych usług;
- Współpraca z instytucjami, uczelniami w zakresie komplementarnym;
- Promocja własnymi wypracowanymi kanałami informacyjnymi oraz nowe działania promocyjne w zakresie oferty MARR (utworzenie w strukturze działu handlowego i sprzedawców, wykorzystanie sieci punktów informacyjnych i mobilnego punktu konsultacyjnego);
- Wypracowanie stałych, cyklicznych eventów w obszarze działania, ukierunkowanych na podnoszenie kompetencji oraz umocnienie marki MARR na rynku.

Nieruchomości

Podmioty konkurencyjne:

- Centra logistyczne: 7R Park Kraków – Kokotów, Goodman Kraków Airport Logistics Centre – Modlniczka, Logicor Kraków – Skawina, Panattoni Park Kraków IV – Kraków, Panattoni Park Kraków III – Skawina, Panattoni Park Kraków II – Skawina, MK Logistic – Kraków, Centrum

Logistyczne Kraków II, Witek AirPort Logistic Center – Kraków, Centrum Logistyczne Kraków, Business Park Cracovia – Myślenice.

Przewagi konkurencyjne MARR:

- Kompleksowość obsługi najemców i dzierżawców;
- Doświadczenie w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych, modernizacyjnych oraz remontowych, jak również w zakresie zarządzania i efektywnego gospodarowania nieruchomościami własnymi.

Przewagi konkurentów MARR:

- Wydzielone i przygotowane przez samorządy lokalne SAG Małopolskie strefy aktywności gospodarczej w zakresie przeznaczenia terenu w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, a także infrastruktury technicznej;
- Nowoczesne zautomatyzowane powierzchnie logistyczno-magazynowe wyposażone w innowacyjne systemy wspierające automatyzację procesów logistyczno-magazynowych, w tym wysokiej klasy systemy monitoringu i bezpieczeństwa;
- Doskonałe położenie i rozwinięta sieć komunikacyjna łącząca centra logistyczne z innymi miastami, w tym biegnąca w niedalekiej odległości autostrada A4, zapewnia sprawną logistykę i łączność z największymi przedsiębiorstwami na rynku regionalnym i krajowym.

Strategia konkurowania MARR:

- Modernizacja obecnych lub budowa nowoczesnych przestrzeni najmu;
- Projekt inwestycyjny w ramach PSI_Polska Strefa Inwestycji;
- Promocja własnymi wypracowanymi kanałami informacyjnymi oraz nowe działania promocyjne w zakresie oferty MARR

Finansowanie

Podmioty konkurencyjne:

- Agencje i fundacje świadczące usługi finansowe: Stowarzyszenie „Samorządowe Centrum Przedsiębiorczości i Rozwoju” w Suchej Beskidzkiej, Fundacja Rozwoju Regionu Rabka, Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o., Sądecka Izba Gospodarcza, Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A, Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa;
- Banki komercyjne;
- Fundusze kapitałowe, aniołowie biznesu, prywatni inwestorzy;
- Idea Money, HSBC Bank Polska, Faktorzy, Eurofactor Polska, Coface Poland Factoring, Citi Handlowy, BPS Faktor SA, BOŚ Bank, Bibby Financial Services, BGŻ BNP Paribas Faktoring, BGŻ BNP Paribas Bank SA/ d. Raiffeisen Polbank, BFF Polska, Bank Millennium, Arvato Financial Solutions, Alior Bank (Liderzy rynku w zakresie faktoringu);

- Expander Advisors, Open Finance, Notus Finanse, mFinanse, Gold Finance, Alex T. Great oraz mniejsze jednostki - działające samodzielnie (w zakresie pośrednictwa finansowego);
- UMWM, WUP, MCP, firmy komercyjne działające w branży projektowej (w zakresie dotacji jako operator).

Przewagi konkurencyjne MARR:

- Dobra, rozpoznawalna i szanowana marka na rynku, w zakresie wspierania przedsiębiorczości, możliwość budowania partnerstw pomiędzy krajowymi i regionalnymi instytucjami (funduszami poręczeniowymi, pożyczkowymi w regionie), a także współpraca z BGK;
- Elastyczne podejście do klienta (w tym: dostępność pożyczek dla pożyczkobiorców z krótką historią, niższe oprocentowanie, uproszczone procedury, przyjazna dla klienta obsługa spłaty i reakcja na opóźnienia, kierowanie się interesem klienta – bardziej wiarygodny wybór najkorzystniejszej opcji);
- Fundusze własne umożliwiające większą elastyczność i pole do negocjacji;
- Większy portfel usług, większa możliwość łączenia źródeł pożyczek.

Przewagi konkurentów MARR:

- Rozbudowana infrastruktura: liczne sieci oddziałów i narzędzia informatyczne – strony, aplikacje, programy do obsługi klientów, platformy informatyczne;
- Działalność ściśle regulowana, gwarancje na poziomie krajowym;
- Komplementarna oferta banków – kredyty obrotowe, rachunki;
- Sieć pośredników finansowych działających dodatkowo na rzecz banków;
- Działalność zrzeszona w ZFPF – Związek Firm Pośrednictwa Finansowego (ZFPF);
- Wyspecjalizowani eksperci, posiadający wiedzę i doświadczenie, komercyjne struktury w całym kraju;
- Profesjonalne kampanie marketingowo-promocyjne instytucji finansowych ukierunkowane na wyspecjalizowane usługi;
- Wieloletnie doświadczenie w usługach faktoringu dużych konkurentów (udział Liderów obejmuje ponad 70% rynku);
- MARR nieznana na rynku jako faktor;
- Brak doświadczenia MARR jako faktora w pracy z klientem firmowym na warunkach rynkowych (brak mechanizmów reagowania na zmiany otoczenia – przepisów, trendów, stóp procentowych).

Strategia konkurowania MARR:

- Strategia współpracy z wybranymi instytucjami, w zakresie, w którym nie posiadają potencjału, szczególnie ze spółkami powiązanymi i ich stałymi partnerami;
- Oferta eksponująca kompleksowość, doświadczenie, bezpieczeństwo, potwierdzoną jakość, przyjazne procedury i dostępność;

- Konkurencja ukierunkowana na oferowanie produktów wysokiej jakości, relatywnie łatwo dostępnych oraz oferowanie konkurencyjnych cen;
- Bieżący monitoring rynku związany z ciągłym rozwojem usług sektora finansowego i rosnącą liczbą konkurentów;
- Promocja własnymi wypracowanymi kanałami informacyjnymi oraz nowe działania promocyjne – dział handlowy i sprzedawcy, wykorzystanie sieci punktów informacyjnych i mobilnego punktu konsultacyjnego.

Rozwój kompetencji

Podmioty konkurencyjne:

- Podmioty komercyjne świadczące usługi szkoleniowe, organizujące imprezy wystawiennicze, konferencje, seminaria, itp.;
- Agencje i fundacje świadczące usługi komercyjne.

Przewagi konkurencyjne MARR:

- Bezpieczeństwo realizacji usługi, wysokie zaufanie instytucjonalne;
- Wypracowana sieć kontaktów zewnętrznych – możliwość skorzystania z dodatkowego wsparcia organizacyjno-finansowego, instytucjonalnego, patronatów (Ministerstwa, WUP, UMWM).

Przewagi konkurentów MARR:

- Niższa elastyczność MARR w realizacji i dłuższa ścieżka decyzyjna: brak struktur komercyjnych;
- Duże doświadczenie konkurencji w zakresie realizacji tego typu usług (w tym: szybki czas realizacji, determinacja, dostępność nowoczesnych technologii, duża elastyczność w zakresie doboru trenerów, tematów, sponsorów i partnerów);
- Często brak konieczności pozyskiwania powierzchni lub szybka możliwość wyboru kontrahenta bez konieczności realizowania długotrwałych procedur przetargowych (w tym również, w przypadku cateringu, materiałów i gadżetów reklamowych).

Strategia konkurowania MARR:

- Opracowanie oferty eksponującej kompleksowość, doświadczenie, bezpieczeństwo, potwierdzoną jakość;
- Wypracowanie stałych, cyklicznych eventów dla poszczególnych kategorii klientów;
- Promocja własnymi wypracowanymi kanałami informacyjnymi, w tym współpraca z instytucjami, JST itp. oraz nowe działania promocyjne – dział handlowy i sprzedawcy, wykorzystanie sieci punktów informacyjnych i mobilnego punktu konsultacyjnego.

W celu wzmocnienia pozycji rynkowej na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, MARR będzie podejmować działania budujące i rozwijające pozycję

konkurencyjną wśród organizacji o podobnym znaczeniu i zasięgu oddziaływania. Służyć temu będzie między innymi:

- Strategia współpracy z wybranymi instytucjami w zakresie, w którym nie posiadają potencjału, szczególnie ze spółkami powiązanymi i ich stałymi partnerami;
- Eksponowanie najważniejszych wyróżników – kompleksowość, doświadczenie, bezpieczeństwo, potwierdzona jakość;
- Zintensyfikowana promocja oferty MARR przy znacznie szerszym wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji

III. Obszary interwencji

Misja, wizja, cele strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu

Misja

Wspierając przedsiębiorczość, rozwijamy, integrujemy i promujemy Małopolskę.

Wizja

Stabilny i wiarygodny partner biznesowy wspierający wzrost konkurencyjności małopolskich przedsiębiorców, którego działalność przyczynia się do harmonijnego rozwoju województwa małopolskiego.

Cele strategiczne

1. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości na terenie województwa małopolskiego

w szczególności poprzez:

- Inwestycje kapitałowe;
- Doradztwo;
- Szkolenia;
- Wsparcie w internacjonalizacji;
- Kompleksowe wsparcie procesów zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej;
- Dostarczanie kapitału na rozwój;
- Udostępnianie powierzchni biurowej i produkcyjnej;
- Przemysł 4.0.

2. Wspomaganie kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych dostosowanych do potrzeb rynku pracy

w szczególności poprzez:

- Doradztwo związane z zarządzaniem HR;
- Coaching;
- Szkolenia;
- Współpracę ze szkołami i uczelniami;
- Wspieranie rozwoju kompetencji kadr małopolskich przedsiębiorców;
- Wspieranie aktywności zawodowej szczególnie wśród kobiet i osób starszych;
- Promocja kształcenia ustawicznego;

- Rozwój przestrzeni kreatywnych typu Fab Lab'ów w różnych częściach województwa.

3. Integrowanie kluczowych interesariuszy w województwie

w szczególności poprzez:

- Wspieranie polityki klastrowej;
- Wspieranie procesu tworzenia konsorcjów międzynarodowych z udziałem małopolskich przedsiębiorców i instytucji;
- Współtworzenie Centrum Business in Małopolska, punktu informacyjnego dla inwestorów i eksporterów;
- Współpracę z samorządem województwa oraz samorządem lokalnym;
- Inicjowanie współpracy między nauką, biznesem i administracją.

4. Wzrost znaczenia i wartości Spółki

w szczególności poprzez:

- Nową koncepcję zagospodarowania dla Business Park Nad Drwiną, inwestycje w substancję, utrzymanie atrakcyjności;
- Uregulowanie sytuacji prawnej nieruchomości w Business Park Zakopiańska;
- Centrum Obsługi Przedsiębiorców-nowa siedziba;
- Utrzymanie wysoko wykwalifikowanej kadry;
- Cyfryzację Spółki;
- Rozwój sieci FabLab'ów;
- Budowę sieci relacji;
- Zwiększenie umiędzynarodowienia Spółki poprzez wchodzenie w partnerstwa projektowe z czołowymi instytucjami otoczenia biznesu z Europy.

Usługi kluczowe

Z uwagi na różnorodność oferty MARR określono cztery główne obszary usług, w ramach których wyszczególniono usługi kluczowe.

Obszar usług	Usługi kluczowe
DORADZTWO	– Doradztwo w zakresie zakładania działalności gospodarczej; – Doradztwo dla start-upów; – Doradztwo prorozwojowe oraz proinnowacyjne; – Doradztwo w zakresie tworzenia / zmiany wizji, misji firmy oraz strategii rozwojowej; – Doradztwo w zakresie współpracy międzynarodowej; – Doradztwo i coaching w obszarze HR; – Doradztwo w zakresie zrównoważonego rozwoju;
NIERUCHOMOŚCI	– Wynajem lokali oraz hal; – Dzierżawa nieruchomości gruntowych; – Kompleksowa obsługa najemców i dzierżawców;
FINANSOWANIE	– Pożyczki; – Fundusze kapitałowe; – Faktoring; – Pośrednictwo finansowe; – Wsparcie innowacji społecznych; – Dotacje (jako operator);
ROZWÓJ KOMPETENCJI	– Ważne sprawy małopolskich przedsiębiorców; – Szkolenia z zakładania działalności gospodarczej; – Szkolenia z prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej oraz wdrażania innowacji; – Szkolenia w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw; – Szkolenia w obszarze HR; – Szkolenia z zakresu zrównoważonego rozwoju; – Współpraca z przedsiębiorcami i uczelniami / szkołami mająca na celu wsparcie adaptacji procesów uczenia się do potrzeb i wymagań rynku pracy.

Tabela 4 Zestawienie usług w podziale na obszary

Doradztwo

Doradztwo w zakresie zakładania działalności gospodarczej

Usługa może obejmować w szczególności:

- Diagnozę potrzeb i możliwości, konsultacje w wyborze profilu (w tym: wybór formy organizacyjno-prawnej, opodatkowania);
- Analizę SWOT planowanej działalności;
- Analizę form i źródeł finansowania działalności;
- Przygotowanie dokumentów niezbędnych do rejestracji (w tym: dopuszczenie produktu do obrotu, koncesje, pozwolenia, dyrektywy UE);
- Asystę rejestracyjną w CEIDG lub KRS (zastępstwo jako pełnomocnik).

Doradztwo dla start-upów

Usługa może obejmować w szczególności:

- Doradztwo dotyczące transferu wiedzy, nabywania i ochrony wartości niematerialnych i prawnych oraz korzystania z nich, stosowania i korzystania z norm i regulacji;
- Doradztwo w zakresie pozyskiwania kapitału, w tym przygotowanie projektodawców do starania się o środki VC;
- Konsultacje biznesowe, doradztwo w zakresie przygotowania profesjonalnego biznesplanu, wsparcie w negocjacjach umów inwestycyjnych, przygotowanie pitch deck;
- Wsparcie w zakresie transakcji sprzedaży udziałów czy akcji, podwyższeń kapitału i innych metod na wejście lub wyjście inwestora do rozwijającej się firmy.

Doradztwo prorozwojowe oraz proinnowacyjne

Usługa może obejmować w szczególności:

- Optymalizację sprzedaży (w tym: analiza rynku, wybór narzędzi marketingowych, audyt stron www i sklepów internetowych, weryfikacja możliwości wykorzystania innych platform sprzedaży, propozycja organizacji komórki handlowej w firmie);
- Optymalizację finansową (w tym: optymalizacja kosztów, wskazanie narzędzi wewnętrznej kontroli finansowej, audyt zobowiązań umownych i renegotiacje warunków, wskazanie możliwości outsourcingu, optymalizacja kosztochłonnych procesów, propozycje zarządzania płynnością finansową i windykacja, przegląd umów z odbiorcami);

- Przygotowanie wniosków o dofinansowanie (w tym: w zakresie pisania projektów w celu pozyskania funduszy europejskich, funduszy kapitałowych, pośrednictwa w poszukiwaniu finansowania na innowacyjne pomysły, funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, przygotowanie studium wykonalności oraz analiz finansowych);
- Przygotowanie biznes planów (w tym: tworzenie koncepcji przedsięwzięcia wraz z jego wykonalnością i planem działania, przygotowanie planów marketingowych (w tym: weryfikacja skuteczności aktualnych działań marketingowych w perspektywie 7p, analiza konkurencji i benchmark, określenie celów marketingowych, dobór narzędzi marketingowych, określenie channel management, opracowanie budżetu marketingowego, opracowanie media planu), przygotowywanie analiz finansowych – przygotowanie analiz związanych z opłacalnością finansową i ekonomiczną inwestycji/przedsięwzięcia);
- Doradztwo w zakresie Przemysłu 4.0 – doradztwo w zakresie kreowania i wdrażanie innowacji, automatyzacji procesów, kluczowych zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw;
- Audyty proinnowacyjne – przygotowywanie audytów innowacyjności obejmujących analizy: finansową, pozycji rynkowej, modelu biznesowego, organizacji i zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, innowacyjności, dojrzałości technologicznej.

Doradztwo w zakresie tworzenia / zmiany wizji, misji firmy oraz strategii rozwojowej

Usługa może obejmować w szczególności:

- Doradztwo w zakresie opracowania strategii rozwoju firmy obejmujące m.in.:
 - analizę i diagnozę firmy,
 - określenie możliwości rozwoju firmy,
 - zdefiniowanie portfela projektów strategicznych,
 - analizę wykonalności finansowej poszczególnych opcji rozwoju,
 - wskazanie rekomendowanej ścieżki rozwoju,
 - określenie wizji i misji firmy, ustalenie celów strategicznych oraz operacyjnych wraz z miernikami ich realizacji,
 - zdefiniowanie kluczowych działań,
 - opracowanie harmonogramu wdrożenia,
 - określenie komunikacji
 - przygotowanie pracowników do wprowadzenia zmian,
 - monitorowanie postępów w realizacji harmonogramu,
 - wprowadzanie zmian i modyfikacji w istniejących w firmie dokumentach strategicznych.

Doradztwo w zakresie współpracy międzynarodowej

Usługa może obejmować w szczególności:

- Działalność brokera eksportowego (w tym: diagnoza możliwości eksportowych, kojarzenie partnerów krajowych i zagranicznych, asysta w budowaniu trwałych relacji z kooperantami, promowanie na targach, misjach, wydarzeniach o charakterze konferencyjnym);
- Tworzenie strategii internacjonalizacji (w tym: diagnoza potrzeb i możliwości, opracowanie strategii, wybór produktu, wybór rynku docelowego, dostosowanie produktu do wymogów rynku docelowego, optymalizacja dostępnych kanałów sprzedaży, przygotowanie modelu ekspansji na konkretny rynek w oparciu o nowe rozwiązania, propozycja przebudowy struktury organizacyjnej na potrzeby internacjonalizacji, wsparcie we wdrożeniu, asysta w targach i misjach, czynności formalno-prawne, wsparcie realizacji kontraktów i logistyki);
- Doradztwo w zakresie rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw opartego na rozwiązaniach międzynarodowych;
- Współpraca z przedstawicielami klastrów i przedsiębiorstw mająca na celu tworzenie sieci i kooperacji podmiotów polskich na arenie międzynarodowej. Wsparcie efektywnego wdrożenia przedsięwzięć biznesowych w oparciu o innowacyjne rozwiązania. Celem podejmowanych działań będzie stymulowanie popytu na innowacje i wzmacnianie więzi kooperacyjnych między nauką i gospodarką, zwłaszcza w dziedzinach specjalizacji regionalnej oraz dążenie do utrzymania i poprawy konkurencyjności europejskiego sektora produkcji poprzez umożliwienie wykorzystania innowacyjnych skutecznych technologii, metod, procesów i standardów produkcji w Europie, skutkujących zmniejszeniem zanieczyszczenia i zużycia energii oraz ułatwiających inteligentne wykorzystanie zasobów.

Doradztwo i coaching w obszarze HR

Wsparcie w rozwoju i przezwyciężaniu trudności napotykanym w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Usługa ma charakter kompleksowy i może obejmować w szczególności:

- Audyt i optymalizację procesów zarządzania personelem (w tym wielopokoleniowym), procesów i procedur wewnętrznych, procesów rekrutacyjnych, wdrażania pracownika, zarządzania rozwojem pracowników, procesu rotacji pracowniczej;
- Optymalizacja i projektowanie struktur organizacyjnych oraz systemów zarządzania personelem;
- Przygotowanie strategii Employer Branding;
- Diagnozę metodą Extended DISC;
- Coaching kariery;
- Coaching / mentoring menedżerski procesów HR;
- Przygotowanie i prowadzenie konferencji / warsztatów / wydarzeń tematycznych;

Doradztwo w zakresie zrównoważonego rozwoju

Celem usługi jest świadczenie wsparcia w zbalansowanym zarządzaniu aspektami ekonomiczno-gospodarczymi, społecznymi, ludzkimi i ekologicznymi, tak aby ww. aspekty (każdy z osobna i wszystkie razem) tworzyły pożądaną spójną całość (stan równowagi) stanowiąc długoterminowy cel organizacji i efekt strategicznego planowania. MARR świadcząc usługi doradcze, w tym obszarze koncentrowała się będzie przede wszystkim na następujących celach Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030:

- Przygotowanie i implementację strategii zrównoważonego rozwoju; strategii CSR;
- Przeprowadzenie gier edukacyjnych SDG;
- Społeczno-gospodarcze analizy potencjału inwestycyjnego przedsięwzięcia;
- Doradztwo w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań;
- Doradztwo w zakresie ekologii;
- Przygotowanie i prowadzenie konferencji / warsztatów / wydarzeń tematycznych;
- Doradztwo w zakresie zarządzania nieruchomościami;
- Doradztwo w zakresie prowadzenia procesów inwestycyjnych.

Nieruchomości

Wynajem lokali oraz hal

Usługa może obejmować w szczególności:

- Najem lokali oraz powierzchni biurowych i usługowych;
- Najem hal magazynowych i produkcyjnych;
- Najem powierzchni gruntu (skład, parking);
- Krótkoterminowy najem miejsc biurowych (co-working);
- Krótkoterminowy najem miejsc magazynowych (magazyn „na dzień”).

Dzierżawa nieruchomości gruntowych

Kompleksowa obsługa najemców i dzierżawców

Usługa może obejmować w szczególności:

- Obsługę typu fit-out (adaptacje pomieszczeń i hal);
- Obsługę techniczną (usługi „złotej rączki”);
- Obsługę office management;
- Pośrednictwo w oferowaniu pozostałych usług MARR świadczonych na rzecz przedsiębiorców.

Finanse

Pożyczki:

Celem funduszy pożyczkowych jest zapewnienie finansowego wsparcia dla działalności podmiotów gospodarczych, projektów rewitalizacyjnych oraz termomodernizacyjnych. Pożyczki standardowe mogą mieć charakter obrotowy lub inwestycyjny, w tym mogą być przeznaczone na inwestycje finansowane z udziałem środków europejskich.

Drugą domenę stanowić będą fundusze specjalistyczne wspierające wyodrębnione rodzaje działalności ważne z punktu widzenia społecznego, lokalnego. Są to instrumenty przeznaczone na rewitalizację miast i odnowę obszarów wiejskich, termomodernizację, wsparcie organizacji pozarządowych. W głównej mierze oparte są na dominującym udziale środków europejskich.

Fundusze kapitałowe

Fundusze kapitałowe zapewniają finansowanie innowacyjnych przedsięwzięć na każdym etapie ich cyklu życia z uwzględnieniem mechanizmów stymulujących podejmowanie ryzyka. Dotyczą inicjatyw przedsiębiorstw cechujących się *innowacyjnymi rozwiązaniami technologicznymi, produktami lub usługami*. Fundusz zapewnia wsparcie dla start-upów oferujących innowacyjne rozwiązanie rynkowe w szczególności w obszarze rozwiązań zrównoważonego rozwoju dotyczących m.in. gospodarki odpadami, gospodarki energetycznej, poprawy jakości powietrza oraz inwestycje Przemysłu 4.0.

Faktoring

Usługa polegająca na wykupie faktur od klienta (faktora), który jest dostawcą towarów lub wykonawcą usług na rzecz swoich odbiorców (kontrahentów). MARR oferować będzie dla klientów faktoring niepełny inaczej faktoring z prawem regresu do faktora oraz odwrócony, czyli taki, gdzie faktor (MARR) w imieniu firmy reguluje zobowiązania wynikające z faktur wystawionych przez dostawców.

Pośrednictwo finansowe (w zakresie kredytów obrotowych, leasingu)

Usługi doradcze w zakresie pozyskiwania zdywersyfikowanych źródeł finansowania działalności bieżącej lub inwestycyjnej. Oferowane doradztwo obejmuje w szczególności następujące instrumenty:

- Pożyczka z funduszu pożyczkowego;
- Kredyt;
- Leasing (operacyjny, finansowy).

Istotnym aspektem świadczonego pośrednictwa jest budowanie z klientem długofalowej relacji opartej na oferowaniu dopasowanej, komplementarnej oferty.

Zadania świadczone w ramach usługi:

- Pełnienie funkcji pośrednika finansowego w zakresie produktów finansowych funkcjonujących na rynku;
- Współpraca z bankami, podmiotami finansującymi przedsięwzięcia;
- Pozyskiwanie inwestorów.

Wsparcie innowacji społecznych

Celem działania jest wsparcie inicjatyw i projektów, które cechują się nowatorskim podejściem do rozwiązania zdiagnozowanych problemów społecznych lub obejmują istotny zakres działania związany np. ze zrównoważonym rozwojem, partycypacją społeczną, ochroną środowiska, edukacją, kulturą. Wspieramy te działania, które stymulują rozwój społeczny oraz poprawę jakości życia mieszkańców, z priorytetowym odniesieniem do tych grup i obszarów, w których istnieje duża potrzeba innowacyjnych rozwiązań społecznych.

Dotacje (jako operator)

Pełnienie funkcji operatora funduszy na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, kształcenia kadr, doradztwa specjalistycznego i innowacji.

Rozwój kompetencji

Ważne sprawy małopolskich przedsiębiorców

Organizacja forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów, szkoleń, warsztatów wspierających rozwój gospodarczy.

Szkolenia z zakładania działalności gospodarczej

Usługa może obejmować w szczególności szkolenia w zakresie:

- Wyboru formy organizacyjno-prawnej i opodatkowania;
- Analizy SWOT planowanej działalności;
- Analizy form i źródeł finansowania działalności;
- Przygotowania dokumentów niezbędnych do rejestracji (dopuszczenie produktu do obrotu, koncesje, pozwolenia, dyrektywy UE);

- Finansów, podatków;
- Pozyskiwania finansowania.

Szkolenia z prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej oraz wdrażania innowacji

- Szkolenia w zakresie: finansów, podatków, prawa;
- Wykorzystania mediów społecznościowych oraz e-handlu;
- Pozyskiwania finansowania;
- Przemysłu 4.0;
- Wdrażania działań proinnowacyjnych;
- Budowania projektów pilotażowych z uwzględnieniem podmiotów międzynarodowych;
- Ochrony własności intelektualnej.

Szkolenia w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw

- Zmiany modelu rozwoju działalności na międzynarodowy;
- Wejścia na konkretne rynki zagraniczne;
- Światowe regulacje dotyczące wymiany handlowej;
- Standardy i zwyczaje w biznesie międzynarodowym.

Szkolenia w obszarze HR

Usługa ma charakter kompleksowy i może obejmować w szczególności szkolenia w zakresie:

- Audytu i optymalizacji procesów zarządzania personelem (w tym wielopokoleniowym);
- Procesów rekrutacyjnych;
- Wdrażania pracownika;
- Zarządzania rozwojem pracowników;
- Procesu rotacji pracowniczej;
- Przygotowanie strategii Employer Branding;
- Wprowadzania innowacji społecznych;
- Oceny potencjału innowacji społecznych;
- Przygotowania wniosków o dofinansowanie w obszarze HR.

Szkolenia z zakresu zrównoważonego rozwoju

MARR świadcząc usługi szkoleniowe w przedmiotowym obszarze będzie koncentrować się przede wszystkim na następujących celach Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030:

- Przygotowania i implementacji strategii zrównoważonego rozwoju;
- Przygotowania i implementacji strategii CSR;
- Społeczno-gospodarczej analizy potencjału inwestycyjnego przedsięwzięcia;
- Tematyki związanej ze wskazanymi powyżej celami Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030;
- Przygotowania wniosków o dofinansowanie w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Współpraca z przedsiębiorcami i uczelniami / szkołami mająca na celu wsparcie adaptacji procesów uczenia się do potrzeb i wymagań rynku pracy.

Usługa obejmuje w szczególności aktywności w zakresie:

- Opracowywania i prowadzenia wspólnie z uczelniami wyższymi studiów podyplomowych związanych z aktywnościami realizowanymi przez MARR;
- Tworzenia wspólnie ze szkołami średnimi oraz przedsiębiorcami klas patronackich umożliwiających połączenie szkolnej wiedzy teoretycznej i pierwszych praktycznych doświadczeń zawodowych;
- Kojarzenia przedsiębiorców z uczniami / absolwentami / szkołami / uczelniami za pomocą praktyk / staży / szkoleń;
- Kształtowania kompetencji kluczowych oraz umiejętności uniwersalnych niezbędnych na rynku pracy wśród uczniów i nauczycieli (w tym coaching nauczycieli).

Wyznaczenie wskaźników realizacji KPI oraz trybu weryfikacji strategii

Lp.	Cel strategiczny	Obszary	Usługi kluczowe	Mienniki realizacji usług kluczowych	Mienniki realizacji celów strategicznych
1.	Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości na terenie województwa małopolskiego w szczególności poprzez: – Inwestycje kapitałowe; – Doradztwo; – Szkolenia; – Wsparcie w internacjonalizacji; – Kompleksowe wsparcie procesów zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej; – Dostarczanie kapitału na rozwój; – Udostępnianie powierzchni biurowej i produkcyjnej; – Przemysł 4.0.	Doradztwo Nieruchomości	– Doradztwo w zakresie zakładania działalności gospodarczej; – Doradztwo dla start`upów; – Doradztwo prorozwojowe oraz proinnowacyjne; – Doradztwo w zakresie tworzenia / zmiany wizji, misji firmy oraz strategii rozwojowej; – Doradztwo w zakresie współpracy międzynarodowej; – Doradztwo i coaching w obszarze HR; – Doradztwo w zakresie zrównoważonego rozwoju. – Wynajem lokali oraz hal;	– Średnia wartość usługi doradczej/coachingowej; – Liczba nowych a liczba powracających klientów; – Liczba przeprowadzonych audytów proinnowacyjnych; – Liczba godzin doradczych/coachingowych; – Liczba opracowanych analiz, strategii rozwojowych, zarządzania personelem, zrównoważonego rozwoju; prowadzenia odpowiedzialnego biznesu; – Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; – Średnia wartość usługi najmu; – Liczba najemców; – Powierzchnia wynajmowanych lokali, hal, gruntów;	– MARR, jako jedna z wiodących instytucji doradczo-szkoleniowych, wspierających przedsiębiorców województwie małopolskim – badanie rozpoznawalności marki MARR; – Utworzenie w MARR kompleksowej oferty doradczo-szkoleniowej, w tym świadczenie co najmniej 25% usług o charakterze komercyjnym; – Opracowanie stałej oferty konferencyjno-seminaryjnej z cyklicznymi wydarzeniami kierowanymi do przedsiębiorców i instytucji w woj. małopolskim, w tym co najmniej 60% wydarzeń o charakterze komercyjnym;

			– Dzierżawa nieruchomości gruntowych; – Kompleksowa obsługa najemców i dzierżawców.	– Powierzchnia dzierżawionych gruntów; – Liczba najemców korzystających z pośrednictwa MARR w obsłudze technicznej, office management, typu fit-out.	
		Finansowanie	– Pożyczki; – Fundusze kapitałowe; – Faktoring; – Pośrednictwo finansowe; – Wsparcie innowacji społecznych; – Dotacje (jako operator).	– Liczba udzielonych pożyczek; – Wartość udzielonych pożyczek; – Wartość zainwestowanych środków w wejścia kapitałowe; – Średni zwrot z inwestycji w podmiotach, w których zrealizowano wejścia kapitałowe; – Liczba nowo utworzonych podmiotów w efekcie wejść kapitałowych; – Liczba przedsiębiorstw korzystających z faktoringu; – Liczba nowych a liczba powracających klientów; – Liczba godzin doradczych w zakresie źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw; – Liczba wspieranych inicjatyw społecznych; – Wartość udzielonych dotacji; – Liczba / wartość udzielonych dotacji.	

		Rozwój kompetencji	– Ważne sprawy małopolskich przedsiębiorców; – Szkolenia z zakładania działalności gospodarczej; – Szkolenia z prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej oraz wdrażania innowacji; – Szkolenia w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw; – Szkolenia w obszarze HR; – Szkolenia z zakresu zrównoważonego rozwoju; – Współpraca z przedsiębiorcami i uczelniami / szkołami mająca na celu wsparcie adaptacji procesów uczenia się do potrzeb i wymagań rynku pracy.	– Liczba zrealizowanych szkoleń; – Liczba godzin szkoleniowych; – Liczba nowych a liczba powracających klientów; – Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; – Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących z programu praktyk / staży / szkoleń.	
2.	Wspomaganie kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych	Doradztwo	– Doradztwo i coaching w obszarze HR; – Doradztwo w zakresie zrównoważonego rozwoju.	– Liczba godzin doradczych/coachingowych; – Średnia wartość usługi doradczej/coachinowej;	– Opracowanie kompleksowej oferty edukacyjnej, doradczej i szkoleniowej, której celem jest wspomaganie kształcenia i podnoszenia kwalifikacji do

	dostosowanych do potrzeb rynku pracy w szczególności poprzez: – Doradztwo związane z zarządzaniem HR; – Coaching; – Szkolenia; – Współpracę ze szkołami i uczelniami; – Wspieranie rozwoju kompetencji kadr małopolskich przedsiębiorców; – Wspieranie aktywności zawodowej szczególnie wśród kobiet i osób starszych; – Promocja kształcenia ustawicznego; – Rozwój przestrzeni kreatywnych typu FabLab w różnych częściach województwa.			– Liczba nowych a liczba powracających klientów; – Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów.	potrzeb rynku pracy, w tym świadczenie co najmniej 10% usług o charakterze komercyjnym.
		Rozwój kompetencji	– Ważne sprawy małopolskich przedsiębiorców; – Szkolenia w obszarze HR; – Szkolenia z zakresu zrównoważonego rozwoju; – Współpraca z przedsiębiorcami i uczelniami / szkołami mająca na celu wsparcie adaptacji procesów uczenia się do potrzeb i wymagań rynku pracy. – Szkolenia z zakładania działalności gospodarczej; – Szkolenia z prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej oraz wdrażania innowacji.	– Liczba zrealizowanych szkoleń; – Liczba godzin szkoleniowych; – Średnia wartość usługi szkoleniowej; – Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; – Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących z programu praktyk / staży / szkoleń.	
3.	Integrowanie kluczowych	Doradztwo	– Doradztwo prorozwojowe oraz proinnowacyjne;	– Liczba godzin doradczych; – Średnia wartość usługi doradczej;	– MARR jako wiodące centrum integracji kluczowych interesariuszy w województwie.

interesariuszy w województwie w szczególności poprzez: – Wspieranie polityki klastrowej; – Wspieranie procesu tworzenia konsorcjów międzynarodowych z udziałem małopolskich przedsiębiorców i instytucji; – Współtworzenie Centrum Business in Małopolska, punktu informacyjnego dla inwestorów i eksporterów; – Współpracę z samorządem województwa oraz samorządem lokalnym; – Inicjowanie współpracy między nauką, biznesem i administracją.		– Doradztwo w zakresie tworzenia / zmiany wizji, misji firmy oraz strategii rozwojowej; – Doradztwo w zakresie współpracy międzynarodowej; – Doradztwo w zakresie zrównoważonego rozwoju;	– Liczba nowych a liczba powracających klientów.	– Opracowanie kompleksowej oferty w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw z regionu Małopolski, w tym świadczenie co najmniej 60% usług o charakterze komercyjnym.
	Rozwój kompetencji	– Ważne sprawy małopolskich przedsiębiorców; – Współpraca z przedsiębiorcami i uczelniami / szkołami mająca na celu wsparcie adaptacji procesów uczenia się do potrzeb i wymagań rynku pracy; – Szkolenia z prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej oraz wdrażania innowacji; – Szkolenia w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw; – Szkolenia z zakresu zrównoważonego rozwoju;	– Liczba zrealizowanych szkoleń; – Liczba godzin szkoleniowych; – Liczba nowych a liczba powracających klientów; – Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; – Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących z programu praktyk / staży / szkoleń;	

4.	Wzrost znaczenia i wartości Spółki w szczególności poprzez: – Nową koncepcję zagospodarowania dla Business Park Nad Drwiną, inwestycje w substancję, utrzymanie atrakcyjności; – Uregulowanie sytuacji prawnej nieruchomości w Business Park Zakopiańska; – Centrum Obsługi Przedsiębiorców - nowa siedziba; – Utrzymanie wysoko wykwalifikowanej kadry; – Cyfryzację Spółki; – Rozwój sieci Fab Lab'ów; – Budowę sieci relacji; – Zwiększenie umiędzynarodowienia Spółki poprzez wchodzenie w partnerstwa projektowe z czołowymi instytucjami otoczenia biznesu z Europy.	Nieruchomości	– Wynajem lokali oraz hal; – Dzierżawa nieruchomości gruntowych; – Kompleksowa obsługa najemców i dzierżawców.	– Średnia wartość usługi najmu; – Powierzchnia wynajmowanych lokali, hal, gruntów; – Powierzchnia dzierżawionych gruntów; – Liczba najemców korzystających z pośrednictwa MARR w obsłudze technicznej, office management, typu fit-out.	– Realizacja inwestycji w nieruchomości MARR, celem zwiększenia ich atrakcyjności inwestycyjnej, w tym uregulowanie kwestii prawnych. – Wprowadzenie obiegu dokumentów w 80% w formie cyfrowej. – Utworzenie stabilnych partnerstw z instytucjami otoczenia biznesu w Europie – Rozwój działalności Fab Lab – Wzrost kompetencji kadry – w tym podniesienie kompetencji w zakresie świadczenia usług komercyjnych
		Rozwój kompetencji	– Ważne sprawy małopolskich przedsiębiorców; – Współpraca z przedsiębiorcami i uczelniami / szkołami mająca na celu wsparcie adaptacji procesów uczenia się do potrzeb i wymagań rynku pracy.	– Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; – Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących z programu praktyk / staży / szkoleń;	

Tabela 5 Zestawienie wskaźników realizacji KPI oraz trybu weryfikacji SR

IV.Strategia komunikacji

W czasach powszechnej rywalizacji, globalnych kryzysów i implementowania nowych technologii wykorzystywanych w procesie sprzedaży usług, konieczne staje się zrewidowanie dotychczas stosowanych narzędzi i form komunikacji, promocji, informacji. MARR zrealizowała audyt dotychczasowej komunikacji Spółki. Poniżej przedstawiono zbiór narzędzi, metod stosowanych przez MARR w celu komunikowania interesariuszom, klientom oferty Spółki i możliwości oraz zakresu jej działania, uzupełniony o nowe formy zbieżne z rynkowymi trendami.

W obszarze komunikacji zewnętrznej wykorzystywanymi kanałami i narzędziami informacyjnymi są:

- Media

Informacje przekazywane są mediom systematycznie i kompleksowo za pośrednictwem serwisu prasowego.

Na stronie www.marr.pl funkcjonuje zakładka *Media* zawierająca serwisy prasowe oraz dane do szybkiego kontaktu dla mediów, w tym także możliwość zapisania się do newslettera prasowego MARR. Spółka zleca również płatne publikacje informacyjne w formie artykułów sponsorowanych, reklam czy dodatków.

- Internet

MARR prowadzi stronę internetową www.marr.pl zawierającą aktualne informacje na temat oferty i aktywności Spółki. Prowadzone są konta w mediach społecznościowych, w serwisach LinkedIn, Instagram, Facebook i YouTube.

- Kampanie informacyjno-promocyjne

MARR realizuje kompleksową kampanię informacyjno-promocyjną oferty Spółki. Kampanie będą rokrocznie aktualizowane adekwatnie do prowadzonych aktywności oraz grup docelowych.

- Materiały informacyjno-promocyjne (m.in. gadżety; broszury; ulotki)

Materiały informacyjno-promocyjne dystrybuowane są na bieżąco:

- w siedzibie i punktach terenowych MARR;
- podczas wydarzeń organizowanych/współorganizowanych/partnerskich;
- w lokalizacjach instytucji partnerskich i współpracujących;
- podczas wydarzeń organizowanych przez partnerów.

- Polityka charytatywna MARR

Zawierane umowy sponsorskie oraz umowy darowizny stanowią efektywne narzędzie informacji i promocji MARR. Dodatkowo w ramach realizacji przedmiotowych umów pozyskiwane są zgody marketingowe.

Skuteczność i efektywność opisanych wyżej działań są na bieżąco weryfikowane poprzez monitoring mediów, co pozwala na korektę i maksymalizowanie efektywności realizowanych działań informacyjno-promocyjnych.

W obszarze komunikacji wewnętrznej wykorzystywane są kanały i narzędzia służące sprawnej wymianie informacji:

- Skrzynka poczty elektronicznej info@marr.pl;
- Folder sieciowy M:\RzecznikPrasowy;
- Intranet;
- Baza zdjęć/video/grafiki M:\RzecznikPrasowy\fotoMARR;
- Kalendarz działań/wydarzeń w intranecie.

Wszystkie działania w obszarze komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej są planowane i systematyzowane w rocznym planie promocji.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że dla wszystkich usług w ofercie Spółki właściwe są tożsame, w dużej mierze już stosowane czy też zaplanowane, kanały i narzędzia komunikacji. Wyjątki w tym zakresie dotyczą jedynie wydarzeń branżowych, poczty tradycyjnej czy też marketingu szeptanego – te narzędzia można efektywnie stosować jedynie w przypadku określonej kategorii klientów / interesariuszy, czy też usług / działań. Obok dotychczas stosowanych kanałów i narzędzi komunikacji należy stosować i rozwijać nowe, m.in.: aplikacje mobilne. Należy wykorzystać potencjał informacyjno-promocyjny dotychczasowych beneficjentów i partnerów Spółki, nawiązać bądź też rozwijać w tym celu współpracę z administracją publiczną – europejską, rządową i samorządową, uczelniami i placówkami oświatowymi, instytucjami otoczenia biznesu, samorządami zawodowymi, organizacjami branżowymi, instytucjami ochrony środowiska.

Wyszczególnione działania, kanały oraz narzędzia strategii komunikacji są adekwatne do aktywności MARR, spójne i wzajemnie komplementarne, jak również będą kontynuowane, a w razie konieczności – modyfikowane.

V. Wdrażanie

SR stanowi jeden z podstawowych dokumentów programowych i będzie wdrażana poprzez wykorzystanie dostępnych programów, projektów, z uwzględnieniem planów rzeczowo-finansowych oraz strategii inwestycyjnej MARR. Realizowane działania będą spójne i uzupełniające dla działań Województwa Małopolskiego, określonych w Projekcie Strategii Województwa. Decyzje dotyczące realizacji zadań wynikających z SR będą podejmowane na bieżąco, w kontekście aktualnych warunków prawnych, ekonomicznych, finansowych. Niezbędne będzie wdrożenie zarządzania przez cele, z uwzględnieniem działań mających na celu intensyfikowanie współpracy wewnętrznej, jak również inicjowanie działań i zachowań, których efektem będą nowatorskie rozwiązania, wzrost zaangażowania oraz podejmowanie skalkulowanego ryzyka.

SR będzie wdrażana poprzez wykorzystanie własnych struktur i posiadanych zasobów, jak również przy pomocy interesariuszy.

Monitorowanie, ocena i aktualizacja

W celu zapewnienia poprawnej realizacji SR, w trakcie całego okresu jej obowiązywania dokonywana będzie jej ewaluacja, rozumiana jako okresowa ocena adekwatności, wydajności, skuteczności, długoterminowego oddziaływania, poprawnego wydatkowania oraz aktualności w kontekście określonych celów. Celem ewaluacji będzie więc weryfikacja osiągnięć przedsięwzięcia w stosunku do zaplanowanych oczekiwań oraz wykorzystanie doświadczeń przy projektowaniu i planowaniu przyszłych przedsięwzięć.

Monitoring

Proces ewaluacji SR będzie koordynowany przez departament wyznaczony przez Zarząd MARR. W procedurze ewaluacji będą również uczestniczyć przedstawiciele wszystkich jednostek organizacyjnych MARR, zaangażowani w monitoring SR. Aktywności związane z procesem ewaluacji SR będą znajdować się pod bezpośrednim nadzorem Zarządu MARR. Wyznaczony departament będzie odpowiedzialny za gromadzenie informacji dotyczących realizacji SR, interpretowanie danych opisujących postęp i efekty realizacji SR oraz sporządzanie i przygotowywanie Rocznych Sprawozdań z jej realizacji.

Ocena realizacji

Prowadzenie oceny realizacji SR pozwoli na określenie faktycznych efektów podjętych działań. Planuje się przeprowadzenie ewaluacji śródkresowej (mid-term), a więc ocena realizacji SR w odniesieniu do pierwotnych celów, poziomu osiągniętych wskaźników, jakości i liczby dostarczonych danych oraz wprowadzenia ewentualnych modyfikacji, wynikających ze zmian wewnątrz firmy i zmian otoczenia. Ewaluacja ta zostanie dokonana w 2025 r., jej efektem będzie raport z realizacji SR za okres 2020-2025. Po upływie horyzontu czasowego SR tj. w 2030 r. , wykonana zostanie ewaluacja ex post. W ramach ostatecznej ewaluacji zostaną przedstawione osiągnięcia długoterminowe SR, jej oddziaływanie i trwałość osiągnięć oraz nieplanowane osiągnięcia powstałe w wyniku realizacji. Wszystkie te informacje zawierać będzie raport z realizacji SR za okres 2020-2030.

VI. Spis tabel

Tabela 1 Zróżnicowany potencjał subregionów Małopolski.....	9
Tabela 2 Zestawienie udziałów i akcji MARR w spółkach zależnych i powiązanych, na koniec roku obrotowego 2019.....	22
Tabela 3 Analiza SWOT pozycji MARR.....	26
Tabela 4 Zestawienie usług w podziale na obszary.....	48
Tabela 5 Zestawienie wskaźników realizacji KPI oraz trybu weryfikacji SR.....	62