

maRR

Małopolska Agencja
Rozwoju Regionalnego SA



STRATEGIA ROZWOJU

Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.
na lata 2023-2030

Opracowano
Kraków, grudzień 2023

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 przysłała 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 począwszy, przez doradztwo i usługi dla biznesu, różnorodny portfel instrumentów pożyczkowych, 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, wsłuchiwanie 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 | 4 |
| Opis potencjału województwa – szanse, wyzwania, problemy, potencjał | 4 |
| Działania MARR S.A. w kontekście dokumentów strategicznych województwa..... | 15 |
| Opis zasobów Spółki..... | 22 |
| Opis sytuacji finansowej | 27 |
| Analiza SWOT pozycji konkurencyjnej | 31 |
| II. ANALIZA OTOCZENIA | 35 |
| Interesariusze | 35 |
| Analiza konkurencji | 42 |
| III. OBSZARY INTERWENCJI..... | 46 |
| Misja, wizja, cele strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu..... | 46 |
| Usługi kluczowe..... | 47 |
| Doradztwo..... | 48 |
| Nieruchomości | 50 |
| Finanse | 50 |
| Kompetencje | 51 |
| Wyznaczenie wskaźników realizacji KPI oraz trybu weryfikacji strategii..... | 53 |
| IV. STRATEGIA KOMUNIKACJI..... | 56 |
| V. WDRAŻANIE STRATEGII..... | 58 |
| VI. WYKAZ TABEL, SCHEMATÓW | 59 |

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 Kraków, drugie pod względem liczby ludności miasto w Polsce. Województwo składa się z 19 powiatów ziemskich, 182 gmin, 1 916 sołectw, 62 miast, w tym 3 miast na prawach powiatu: Kraków, Tarnów i Nowy Sącz¹. Małopolska jest jednym z najmniejszych województw w Polsce pod względem powierzchni, natomiast jednym z największych pod względem gęstości zaludnienia, budującej przewagę w dostępie do kapitału ludzkiego².

Region posiada dobrze rozwiniętą sieć komunikacyjną. Może pochwalić się m.in. najdłuższą autostradą (A4) o długości 672 km. Przez obszar Małopolski biegnie główny korytarz tranzytowy z Europy Zachodniej na Ukrainę – CORRIDOR III. Małopolski Międzynarodowy Port Lotniczy Kraków-Balice im. Jana Pawła II w okresie przed pandemią Covid-19 (w roku 2019) obsługiwał blisko 8,4 mln pasażerów (w większości turystów), a dzienna przepustowość terminala Cargo wynosi 35 ton³. Szacuje się, iż rok 2023 będzie rokiem rekordowym dla lotniska Kraków-Balice. Utrzymanie aktualnej tendencji wzrostowej ruchu rokuje na zbliżenie się do 10 mln obsłużonych pasażerów. W marcu 2023 w ramach siatki połączeń regularnych znalazły się 32 kraje. W roku 2022 roku Małopolskę odwiedziło 17 mln turystów krajowych i zagranicznych, tym samym nastąpił wzrost o 27% r/r. Wpływy z turystyki wyniosły 11,2 mld złotych. Niemniej jednak, wynik ten wciąż jest mniejszy o 5,2% od roku rekordowego, jakim był dla małopolskiej turystyki rok 2019⁴.

Małopolska to region składający się z bardzo zróżnicowanych terenów, nie tylko kulturowo, ale także gospodarczo, co stanowi o bogactwie tego obszaru, ale rodzi również bardzo poważne wyzwania, związane z koniecznością doboru odpowiedniego podejścia prorozwojowego konkretnych podobszarów. Potencjał regionów jest bardzo niejednorodny, wielopostaciowy, 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. Kraków to miejsce pracy, edukacji dla wielu osób zamieszkujących sąsiednie gminy. Tu mają swoją siedzibę władze województwa i liczne instytucje publiczne z wielu obszarów. Niestety, za postępem społeczno-gospodarczym Krakowa nie idzie równomierny rozwój innych znaczących miast regionu na wielu płaszczyznach np. Tarnowa (ze względu na postępujące wyludnienie - niemal 11% w latach 2002-2021), czy Nowego Sącza (ze względu na niesatysfakcjonujące połączenie komunikacyjne), co ogranicza postęp / znaczenie gospodarcze obszaru.

¹ GUS, *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2022 r. Tablice w formacie xlsx*, Tabl.19, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/powierzchnia-i-ludnosc-w-przekroju-terytorialnym-w-2022-roku,7,19.html> (publ. 12.2022).

² Tamże, Tabl.1.

³ UMWM, *Potencjał regionu*, <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/potencjal-regionu> (dostęp 08.2023).

⁴ UMWM, *W 2022 roku Małopolskę odwiedziło prawie 17 mln turystów*, <https://www.malopolska.pl/aktualnosci/turystyka/w-2022-roku-malopolske-odwiedzilo-prawie-17-mln-turystow> (dostęp 08.2023).

Na rządowej liście 139 miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze, do których kierowane jest specjalne wsparcie znalazło się aż 6 miast z województwa małopolskiego⁵:

- o **miasta kryzysowe** (silne powiększenie niekorzystnego dystansu, zła sytuacja społ.-gosp.) - Gorlice;
- o **miasta obniżającego się potencjału** (silne powiększenie niekorzystnego dystansu, umiarkowanie zła sytuacja społ.-gosp.) - Zakopane, Nowy Targ, Tarnów;
- o **miasta zagrożone marginalizacją** (umiarkowane powiększenie niekorzystnego dystansu, umiarkowanie zła sytuacja społ.-gosp.) - Chrzanów, Nowy Sącz.

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.

W perspektywie finansowej 2021-2027 dotychczasowy podział Małopolski na subregiony stracił na znaczeniu. Obecny program regionalny Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021-2027 (dalej FEMP) jedynie w nielicznych jego Działaniach⁶ zachowuje podział na podregiony: krakowski wraz z miastem Krakowem, Małopolska Zachodnia, tarnowski, sądecki i nowotarski, przy jednoczesnym braku uściślenia w Programie konkretnych granic ww. podobszarów. Natomiast całkowicie nowym, niezwykle ważnym elementem FEMP jest wyodrębnienie dla jednego podregionu dedykowanego Priorytetu Programu (tutaj Priorytet 8 Fundusze europejskie dla sprawiedliwej transformacji Małopolski Zachodniej) finansowanego z Funduszu na Rzecz Sprawiedliwej Transformacji, którego celem jest zniwelowanie nierówności terytorialnych poprzez realizację zadań w obszarach: Gospodarka, Środowisko i Społeczeństwo. Wsparcie w pozostałych Priorytetach FEMP będzie realizowane zarówno w ramach naborów konkurencyjnych i niekonkurencyjnych (systemowych/kluczowych), dając możliwość realizacji planów rozwojowych podmiotów działających na terenie Małopolski.

Charakterystyka sytuacji społeczno-demograficznej Małopolski

Dane demograficzne:

Liczba mieszkańców województwa małopolskiego na koniec 2022 roku wyniosła **3,43 mln osób** i w relacji do roku poprzedniego zmniejszyła się o 0,04%, co oznacza, że rzeczywisty ubytek ludności wyniósł 1,4 tys. osób. Tę wartość stanowi suma **ujemnych wartości przyrostu naturalnego** (spadła liczba zarówno urodzeń jak i zgonów), **dodatniego salda migracji na pobyt stały, a także ujemna różnica sald migracji czasowych**. Wśród małopolskich powiatów najwyższą liczbą ludności w 2022 roku, wynoszącą **803,3 tys. osób**, charakteryzowało się miasto Kraków, co stanowi prawie jedną czwartą ogółu ludności w regionie. Wzrost liczby mieszkańców r/r wystąpił w 7 powiatach Małopolski - najwyższy w powiecie wielickim wynoszący 1,2%. Z kolei w pozostałych 15 powiatach Małopolski liczba ludności uległa zmniejszeniu, były to przede wszystkim powiaty usytuowane na obrzeżach województwa (z pominięciem powiatu nowosądeckiego). Największy spadek mieszkańców odnotowano w Tarnowie, gdzie liczba ludności zmniejszyła się o 1,0% w roku 2022 względem 2021. Zauważalna jest również tendencja do spadku liczby ludności miejskiej, w 2022 roku w stosunku do roku poprzedniego spadek ten wyniósł 4,7 tys. osób. Trend ten tj. spadek współczynnika urbanizacji, jest w regionie wyraźnie dostrzegalny od kilku ostatnich lat. Ma on nie tylko związek ze wzrostem cen nieruchomości na terenach miejskich, ale również ze wzrostem zanieczyszczeń środowiska (zapyleniem) na tych obszarach, co przemawia za migracją z miasta na wieś⁷.

⁵ Serwis Samorząd. PAP, *Imienna lista 139 miast średnich tracących funkcje społ.-gospodarcze* (publ. 01.2021).

⁶ UMWM, *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021-2027 – Działanie 6.6 Rozwój kompetencji kadr i adaptacja do zmian* (str. 53-59) i 6.18 Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstw społecznych, str. 66-69.

⁷ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa małopolskiego 2023*, str. 53-54.

Kluczowym aspektem demograficznym mającym ogromny wpływ na rozwój i kierunki działania władz województwa małopolskiego jest **proces starzenia się populacji**. Rokrocznie wzrasta udział osób w wieku poprodukcyjnym, które nie budują już PKB i wymagają zwiększonej opieki społeczno-zdrowotnej, a maleje liczba osób w wieku produkcyjnym i przedprodukcyjnym. Wg danych GUS na koniec 2022 roku populacja osób w wieku poprodukcyjnym wyniosła 720,9 tys. osób, czyli nastąpił jej wzrost o 11,1 tys. osób w stosunku do roku poprzedniego. Natomiast ludność w wieku produkcyjnym liczyła 2 045,7 tys. osób, czyli 11,6 tys. osób mniej r/r. Od 2015 roku wartość indeksu starości w Małopolsce sukcesywnie wzrasta, w 2022 roku odnotowano 110 osób w wieku 65+ na 100 dzieci do 14 roku życia. W 14 powiatach regionu wartość indeksu starości przekroczyła 100 osób, w największym stopniu w Tarnowie, gdzie odnotowano wartość aż 182 osób (w Polsce wyniósł 126 osób). Oznacza to, iż obszar tego miasta stanowi i w przyszłości w jeszcze większym stopniu będzie stanowił miejsce wymagające intensywnych działań lokalnych samorządów jak i wzmoczonych działań aktywizujących tamtejszą społeczność⁸.

Dane nt. rynku pracy i stopy bezrobocia

W pierwszym kwartale 2023 roku odnotowano wzrost liczby osób aktywnych zawodowo r/r, spadek stopy bezrobocia, liczby osób bezrobotnych i biernych zawodowo. Uległ skróceniu przeciętny czas poszukiwania pracy przez osoby bezrobotne. Liczba osób aktywnych zawodowo (pracujących i bezrobotnych poszukujących pracy) w Małopolsce wyniosła 1 489 tys. Względem roku poprzedniego nastąpił wzrost o 17 tys. osób aktywnych zawodowo (1,14% r/r). Osoby te stanowiły 56,8% ogólnej liczby ludności województwa w wieku 15-89 lat, z przewagą mężczyzn (54,5%) oraz mieszkańców miast (50,6%). Wśród osób aktywnych zawodowo odsetek pracujących wyniósł 98% (1 459 tys. osób – wzrost o 30 tys. r/r). Największą liczbę osób pracujących skupił sektor prywatny. W roku 2023 wzrosło również zatrudnienie w sektorze publicznym r/r. Wg danych GUS przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w trzecim kwartale 2023 roku wynosiło 7 462,25 zł. Wśród osób pracujących w regionie, najliczniejszą zbiorowość tworzyli specjaliści (28%), a najmniejszą rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy (2,6%). W pierwszym kwartale 2023 roku nieznacznie zwiększył się wskaźnik obciążenia pracujących osobami niepracującymi - na 1 000 pracujących przypadało 796 osób bezrobotnych i biernych zawodowo⁹.

Na koniec czerwca 2023 roku **stopa bezrobocia w województwie wyniosła 4,3%** (spadek o 0,2% r/r). Według danych z powiatowych urzędów pracy osób bezrobotnych było 61,5 tys. Nastąpił spadek r/r o 2,5 tys. bezrobotnych. Małopolska znajduje się na piątym miejscu pod względem wielkości stopy bezrobocia. Największą stopę bezrobocia w województwie odnotowano w powiecie dąbrowskim (12,6%) i nowosądeckim (9,6%), a najmniejszą w mieście Kraków (2%) i powiecie bocheńskim (3%)¹⁰. Na koniec czerwca 2023 roku **47,6% zarejestrowanych osób bezrobotnych stanowiły osoby długotrwale bezrobotne**. Odsetek ten zmalał w stosunku do roku poprzedniego o 7,2%. Wśród osób bezrobotnych zarejestrowanych nieznacznie zmalał udział osób powyżej 50 roku życia (o 0,9% r/r), a wzrósł wśród osób poniżej 30 r.ż. (o 1,3% r/r) i niepełnosprawnych (o 0,4% r/r)¹¹.

W czerwcu 2023 roku osoby w wieku produkcyjnym mobilnym (18-44 lat) stanowiły niemal 64% wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych. Osoby bez stażu pracy lub z niewielkim stażem pracy tj. do 5 lat, stanowiły niemal 59% ogółu bezrobotnych. **Ze względu na wykształcenie bezrobocie dotyczyło w znacznej mierze osób legitymizujących się wykształceniem zasadniczym zawodowym i branżowym (25%)** oraz policealnym i średnim zawodowym (24%)¹².

⁸ Tamże, str. 54-55.

⁹ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Aktywność ekonomiczna ludności w województwie małopolskim - 1 kwartał 2023 r.*, format pdf, str. 1-2.

¹⁰ Tamże, str. 7.

¹¹ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa małopolskiego w czerwcu 2023 r.*, str. 6.

¹² WUP, *Informacja o sytuacji na małopolskim rynku pracy wraz z informacją o sytuacji obywateli Ukrainy czerwiec 2023*, str. 14.

Prócz osób aktywnych zawodowo (pracujących i bezrobotnych) sporą grupę stanowią osoby bierne zawodowo – nie pracujące i nie poszukujące pracy. W pierwszym kwartale 2023 roku osób biernych zawodowo w Małopolsce było 1 132 tys. osób (ok. 43,2% ludności województwa w wieku 15+). W tej grupie w 1 kwartale 2023 roku dominowały kobiety (60%), osoby w wieku 55-89 lat (66,5%), osoby z wykształceniem gimnazjalnym i niższym (29%), mieszkańcy wsi (56%). Większość osób biernych zawodowo w I kwartale 2023 roku to osoby nie poszukujące pracy w związku z emeryturą (ok. 45%), a następnie w związku z nauką, uzupełnianiem kwalifikacji (ok. 23%)¹³.

Przeciętny czas poszukiwania pracy przez osoby bezrobotne wyniósł w I kwartale 2023 roku 5,2 miesiąca i skrócił się o 2,8 miesiąca r/r. W pierwszym kwartale 2023 roku krócej pracy poszukiwały kobiety (4,8 m-ca) i mieszkańcy wsi (2,4 m-ca), a dłużej – mężczyźni (5,4 m-ca) i mieszkańcy miast (8,5 m-ca)¹⁴.

W czerwcu 2023 roku pracodawcy zgłosili do powiatowych urzędów pracy blisko 5,8 tys. ofert pracy, to o 17% mniej r/r¹⁵.

W lipcu 2023 roku sytuacja na małopolskim rynku pracy była stabilna, jednakże lokalnie sygnalizowano możliwość redukcji zatrudnienia z uwagi na wysokie koszty pracy generujące trudności dla pracodawców w utrzymaniu stanowisk pracy. Szacuje się, że tegoroczne zwolnienia grupowe nie powinny wpłynąć negatywnie na sytuację na małopolskim rynku pracy, bowiem zwalniani pracownicy dysponują kwalifikacjami poszukiwanymi na rynku pracy. W najbliższym czasie nie przewiduje się w województwie skokowego wzrostu miejsc pracy wobec braku informacji na temat planowanych nowych inwestycji. Aktualnie poszukiwani są głównie sprzedawcy, pracownicy biurowi, kierowcy, magazynierzy, kelnerzy, kucharze, fizjoterapeuci. **Należy się spodziewać, iż utrzymujący się wysoki poziom inflacji w kraju oraz wojna w Ukrainie mogą skutkować długotrwałym pogorszeniem sytuacji gospodarczej w całym kraju, w tym sprzyjać pogłębieniu bezrobocia. W związku z powyższym pracodawcy ostrożnie podchodzą do planów zatrudnieniowych skupiając się raczej na utrzymaniu aktualnego stanu kadr.** Część przedsiębiorców, aby uniknąć redukcji zatrudnienia / ograniczyć koszty, zmniejsza wymiar etatu pracownikom. Szacuje się, że w najbliższym czasie nadal dominować będą oferty pracy z branż budowlanej i transportowej, natomiast wśród osób poszukujących pracy będą głównie osoby młode, wchodzące na rynek pracy, bez kwalifikacji zawodowych¹⁶.

Obszar dot. rynku pracy i edukacji jako obszar strategiczny, wpisany do Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” będzie poddany poszerzonej analizie w projektowanym przez zespół ekspertów, na zlecenie Zarządu Województwa Małopolskiego, Programie Rozwoju Rynku Pracy i Edukacji¹⁷.

Charakterystyka sytuacji gospodarczej i potencjał Małopolski

Województwo małopolskie dysponuje znaczącym w skali kraju potencjałem gospodarczym. W 2021 roku Małopolska (jeden z 16 regionów w kraju) wytworzyła ponad 8,2% PKB kraju, czyli 215,6 mld zł i charakteryzowała się wysokim poziomem wzrostu gospodarczego. Jednocześnie Małopolska, jest jednym z 12 województw, w których PKB na mieszkańca był niższy od przeciętnej wartości w kraju¹⁸.

¹³ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Aktywność ekonomiczna ludności w województwie małopolskim - I kwartał 2023 r.*, format xls tablica 1.

¹⁴ Tamże, format pdf, str. 4.

¹⁵ WUP w Krakowie, *Informacja o sytuacji na małopolskim rynku pracy wraz z informacją o sytuacji obywateli Ukrainy czerwiec 2023*, str. 11.

¹⁶ Tamże, str. 16-17.

¹⁷ UMWM, *Eksperci pomogą opracować program rozwoju rynku pracy i edukacji w Małopolsce*, <https://www.malopolska.pl/7ktualności/biznes-i-gospodarka/eksperci-pomoga-opracowac-program-rozwoju-ryнку-pracy-i-edukacji-w-malopolsce> (dostęp 08.2023).

¹⁸ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa małopolskiego 2023*, str. 115-116.

Na koniec lipca 2023 roku na terenie Małopolski działalność prowadziło 473 343 podmiotów gospodarczych, z czego¹⁹:

- o osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – 347 902 - 73,5%,
- o spółki handlowe – 56 511 - 11,9% (w tym akcyjne 941 i z o.o. 47 140),
- o spółki cywilne – 28 279 - 6%,
- o spółdzielnie – 742,
- o przedsiębiorstwa państwowe – 10.

Względem grudnia 2022 nastąpił wzrost o 10,3 tys. małopolskich podmiotów. Najliczniejszą grupę w lipcu 2023 (96,9%) stanowiły podmioty zatrudniające 1-9 pracowników. Najwięcej małopolskich podmiotów zarejestrowanych było w sekcjach PKD: G - 'Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle' (19%), Budownictwo' (ok. 16%) oraz M – 'Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna' (ok. 11%)²⁰.

W czerwcu 2023 roku zarejestrowano 2 923 nowych podmiotów gospodarczych w Małopolsce. Nieco niższe wartości odnotowano w ciągu roku jedynie dwa razy – w XI i XII 2022 roku. Jednocześnie w czerwcu 2023 wyrejestrowano 1 208 podmiotów (w tym 1 040 działalności osób fizycznych)²¹.

W roku 2022 skłonność inwestycyjna w stosunku do roku poprzedniego, w przedsiębiorstwach małych, dużych i średnich wzrosła o prawie 20%. Poniesione przez przedsiębiorstwa nakłady inwestycyjne wyniosły 15 730,8 mln zł. Były to w dużej mierze nakłady przeznaczone na środki trwałe takie jak budynki i budowle (46,6 mln zł) oraz maszyny/urządzenia techniczne/narzędzia bez środków transportu (45,4 mln zł), w mniejszej części zakup środków transportu (7,6 mln zł). Biorąc jednak po uwagę liczbę rozpoczętych inwestycji nastąpił ich spadek o 26%. Inwestowały przede wszystkim przedsiębiorstwa działające w branży energetycznej, przemyśle oraz w handlu, w tym związane z naprawą pojazdów samochodowych²².

Małopolska zajęła 6 miejsce pod względem strategii przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w rankingu "European Cities and Regions of the Future 2018/2019" FDI Intelligence²³. 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.

W 2023 roku Małopolska uplasowała się na 3 pozycji rankingu **Top 10 Mid-sized European Regions of the Future 2023** w kategorii przyjazność biznesowa. Natomiast Kraków, centrum gospodarcze regionu, został wyróżniony w rankingu **fDi's European Cities and Regions of the Future 2023** (Top 10 - large cities) w następujących kategoriach²⁴:

- o przyjazność biznesowa – pozycja 1;
- o kapitał ludzki i styl życia – pozycja 2;
- o potencjał gospodarczy – pozycja 6;
- o overall – pozycja 3.

¹⁹ GUS, *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarczych_lipiec 2023*, T 10.

²⁰ Tamże, T 2-T3.

²¹ WUP, *Informacja o sytuacji na małopolskim rynku pracy wraz z informacją o sytuacji obywateli Ukrainy, czerwiec 2023*, str.3.

²² Urząd Statystyczny w Krakowie, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa małopolskiego 2023*, str. 135-137.

²³ fDi Intelligence, *fDi European Cities and Regions of the Future 2018/19*, <https://www.fdiintelligence.com/content/analysis/fdis-european-cities-and-regions-of-the-future-201819-leps-70911> (dostęp 09.2023).

²⁴ Urząd Miasta Krakowa, *Kraków w rankingach biznesowych*, https://dlabiznesu.krakow.pl/start/210456,artykul,nagrody_i_wyroznienia.html (dostęp 08.2023).

Działalność innowacyjna oraz B+R w Małopolsce

Rozwój innowacyjności w regionie jest stymulowany przez władze samorządu województwa poprzez wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2030 (RSI WM 2030). W kontekście polityki regionalnej, dokumentem nadrzędnym w stosunku do ww. dokumentu jest Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2030 (SRWM2030).

RSI WM 2030 skupia się na trzech obszarach strategicznej interwencji takich jak²⁵:

- Innowacyjne zaplecze, potencjał i wizerunek regionu,
- Innowacyjność i transformacja przemysłowa przedsiębiorstw,
- Zaufanie, więzi i dyfuzja wiedzy w ekosystemie innowacyjności.

Obszary te zostały rozpisane na 8 celów strategicznych, zawierających się w 37 propozycjach projektów/działań. Inwestowanie w priorytetowe obszary pozwala na optymalizację działań na rzecz rozwoju wybranych inteligentnych specjalizacji regionu, do których zaliczono domeny²⁶:

- Nauki o życiu (life science),
- Energia zrównowazona,
- Technologie informacyjne i komunikacyjne,
- Chemia,
- Produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych,
- Elektrotechnika i przemysł maszynowy.
- Przemysły kreatywne oraz czasu wolnego.

W ostatnich latach w Małopolsce były realizowane przez samorząd województwa wiele projektów z obszaru B+R, wspierających innowacyjność w regionie, w tym:

- Wdrażanie Regionalnej Strategii Inteligentnych Specjalizacji;
- Spin – Małopolskie Centra Transferu Wiedzy wsparciem dla przedsiębiorców;
- Innowacyjna Małopolska;
- Inicjatywa Awangarda;
- Małopolska Noc Naukowców 2022,
- Science Meets Regions;
- projekty konkursowe (Poddziałania 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3).

Warto tutaj dodać, iż, Małopolska jest 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, programów Interreg, Polityki Spójności oraz wobec partnerstw publiczno-prywatnych, wyznacza trendy międzyregionalnej współpracy w obszarze inteligentnych specjalizacji²⁷.

Finansowym narzędziem na rzecz wdrożenia ww. celów oraz innowacyjnych inicjatyw będzie FEMP na lata 2021-2027.

Finansowanie działalności badawczo-rozwojowej w małopolskich przedsiębiorstwach dotyczy głównie dziedzin nauk inżynierskich i technicznych oraz przyrodniczych. Liczba osób pracujących w sektorze B+R w Małopolsce jest wyższa od średniej krajowej. Aktywność innowacyjna w regionie w ubiegłych latach, polegająca na wdrożeniu innowacji produktowych lub procesowych, była podejmowana przede wszystkim przez podmioty średnie i duże. W sektorze przemysłu działalność w znacznej mierze dotyczyła gospodarki odpadami i rekultywacji, produkcji chemikaliów i wyrobów chemicznych, sprzętu do transportu, samochodów, przyczep i naczip, sprzętu komputerowego oraz wyrobów elektronicznych i optycznych. Aktywność innowacyjna w sektorze usługowym dotyczyła przede wszystkim: produkcji filmów / nagrań video / programów telewizyjnych / nagrań dźwiękowych, badań naukowych i prac rozwojowych działalności finansowej, finansowo-ubezpieczeniowej oraz z zakresu informacji. Ponad

²⁵ UMWM, *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2030*, str. 81.

²⁶ Tamże, str. 22.

²⁷ UMWM, *Raport o stanie województwa małopolskiego za rok 2022*, str. 130.

80/91% poniesionych nakładów na tę działalność w sektorze przemysłowym/usługowym stanowiły środki własne tych przedsiębiorstw (dane z roku 2021)²⁸.

W 2022 roku województwo nadal znajdowało się w czołówce polskich regionów zajmując trzecie miejsce pod względem zgłoszonych wynalazków i wzorów użytkowych, jak i udzielonych patentów. Z kolei biorąc pod uwagę liczbę ww. zgłoszeń na 1 mln mieszkańców aktywność podmiotów małopolskich była wyższa od średniej krajowej²⁹.

Na terenie województwa działa 26 uczelni wyższych, na których, w roku akademickim 2021/2022, studiowało łącznie 144,4 tys. studentów, z czego ponad 19% wybrało kierunki z dziedziny: technika, przemysł i budownictwo. W 2021 roku odnotowano niewielki wzrost liczby absolwentów w stosunku do roku ubiegłego, jednak patrząc na dane z roku akademickiego 2015/2016 w ostatnich latach nastąpił poważny spadek liczby absolwentów uczelni wyższych tj. aż o 23,3%. Niemniej jednak małopolskie uczelnie w 2022 roku wypuściły na rynek 12,4% ogółu polskich absolwentów. Od lat największym ośrodkiem akademickim w regionie jest miasto Kraków. Pozostałe ośrodki patrząc pod kątem liczby obecnie kształconych studentów to: Nowy Sącz, Nowy Targ, Oświęcim, Tarnów, Sucha Beskidzka, Myślenice, Limanowa, Bochnia i Olkusz³⁰.

W regionie prowadzi działalność 11 instytutów PAN, 5 kluczowych instytutów i ośrodków badawczych³¹ oraz 6 z 59 wiodących w Polsce centrów badawczo-rozwojowych stanowiących wsparcie techniczne i naukowe dla poszczególnych branż/specjalizacji takich jak medycyna, farmacja, informatyka, przemysł itd.³² Ponadto w regionie działa kilkaset innych jednostek naukowych, badawczo-rozwojowych specjalizujących się w różnych dziedzinach. Efekty prac naukowo-badawczych prowadzonych w instytucjach naukowych i jednostkach badawczo-rozwojowych są komercjalizowane dzięki dynamicznie działającym uczelnianym i pozauczelnianym Centrom Transferu Technologii oraz pozostałym ośrodkom innowacji.

W 2022 roku w Małopolsce znajdowało się 107 laboratoriów medycznych uwierzytelnionych w Polskim Centrum Akredytacji (piąty wynik w kraju). Małopolskie podmioty zaangażowane są w 40 z 70 przedsięwzięć z Polskiej Mapy Infrastruktury Badawczej.

Dodatkowo, w Małopolsce funkcjonuje około 20 inicjatyw klastrowych. W lipcu 2023 roku na terenie województwa działały m.in. Klaster LifeScience Kraków (biotechnologia), Klaster Zrównoważona Infrastruktura (budownictwo i automatyka), mające status Krajowych Klastrow Kluczowych, Polski Klaster Technologii Kompozytowych, Klaster Technologii Informacyjnych w Budownictwie, Tarnowski Klaster Przemysłowy S.A., Klaster Innowacyjne Odlewnictwo Modern Cast, Klaster Aktywnej Turystyki, Małopolsko-Podkarpacki Klaster Czystej Energii, MedCluster (medycyna), South Poland Cleantech Cluster (polityka zielonego wzrostu), Klaster Cluster IoT – Klaster Internetu Przedmiotów³³.

Kraków, z 261 centrami usług biznesowych, jest drugim po Warszawie ośrodkiem z największą ilością tego typu placówek (2022 r.). Jest też liderem zatrudnienia w centrach BPO (outsourcing procesów biznesowych), SSC (centra usług wspólnych), IT (technologie informacyjne), R&D (badawczo-rozwojowe)³⁴. W Małopolsce działają liczne instytucje otoczenia biznesu wspierające innowacyjność m.in.:

²⁸ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa małopolskiego 2023*, str. 122, 127, 128.

²⁹ Urząd Patentowy RP, *Moduł statystyczny*, <https://uprp.gov.pl/pl/o-urzedzie/statystyki/modul-statystyczny>. (dane za rok 2022).

³⁰ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa małopolskiego 2023*, str. 66-67.

³¹ Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System POL-on, <https://www.polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/nauka?execution=e1s1> (dostęp 08.2023).

³² Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *Wykaz CBR*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/wykaz-cbr> (stan na 10.08.2023).

³³ UMWM, *Klaster w Małopolsce*, <https://www.malopolska.pl/biznes/bizneswmalopolsce/instytucje-wspierajace-biznes/klaster-w-malopolsce> (dostęp 08.2023).

³⁴ UMWM, *Profil innowacyjny regionu*, <https://innowacyjna.malopolska.pl/wiedza/> (dostęp 08.2023).

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

Regionalną innowacyjność wspomagają cykliczne wydarzenia inicjowane przez samorząd regionalny, jak „Małopolski Festiwal Innowacji”, „Małopolska na targach innowacji”, seminarium „Patent na dobry początek”, wydarzenie pomostowe między przedsiębiorcami a jednostkami badawczo-naukowymi „Innowacyjne Safari”, a także wiele zadań publicznych realizowanych w obszarze działalności wspierająca rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności. Małopolskie przedsiębiorstwa mają możliwość rozwoju poprzez przejrzysty dostęp do szerokiej sieci wysoko innowacyjnych partnerów i kolektywny udział w ogólnodostępnych projektach.

Jednakże, pomimo tego, że Małopolska zajmuje wysokie miejsca w rankingach dotyczących poziomu innowacyjności, cały czas problemem pozostaje komercjalizacja badań naukowych i transfer wiedzy z nauki do przemysłu. Wyzwaniem stojącym przed regionalną 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, rozwoju tzw. administracji cyfrowej oraz podejmowania inicjatyw ponadregionalnych.

Potencjał eksportowy Małopolski

W pierwszym półroczu 2023 roku krajowe obroty towarowe handlu zagranicznego wyniosły w cenach bieżących 821,4 mld PLN w eksporcie i wzrosły o 6% r/r. Zarówno Polska, jak i województwo małopolskie zdecydowanie opierały się na eksporcie do krajów rozwiniętych (86,8%), a zwłaszcza do państw Unii Europejskiej (około 75%). Najważniejsi partnerzy handlowi Małopolski, mając na uwadze wolumen eksportowanych towarów to: głównie Niemcy (28%), a także Czechy, Francja, Wielka Brytania oraz Włochy. Najważniejsze produkty eksportowe Małopolski dotyczą sektorów: elektromaszynowego, motoryzacyjnego i chemicznego³⁵.

W ostatnim roku (marzec 2022-2023), w związku z trwającą wojną na terenie sąsiedniego kraju tj. Ukrainy, doszło do poważnego przetasowania na liście największych odbiorców polskich produktów i kraj ten z dotychczasowego 19 miejsca jest obecnie 8 gospodarką – odbiorcą, przez co zastąpiona została luka w wywozie na rynek rosyjski i białoruski. W pierwszym kwartale 2023 roku udział Ukrainy w polskim eksporcie wzrósł o ponad 1,2% w skali roku i wyniósł niemal 3%, ale nieco zmalał w porównaniu do trzeciego i czwartego kwartału 2022 roku, głównie ze względu na znaczący spadek eksportu produktów mineralnych (w tym paliw)³⁶.

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.

W 2022 roku przychody małopolskich firm z działalności eksportowej, rozumiane jako wewnątrzspółnotowa wymiana towarów oraz eksport towarów, wyniosły 86 387 mln zł, co stanowiło wzrost o 31,5% r/r. Ich udział w całkowitych przychodach ze sprzedaży produktów/towarów/usług stanowił 26,5%, co w stosunku do roku poprzedniego stanowiło wzrost o 1,6%³⁷. Przewidywany trend rynkowy zakłada, iż przychody polskich firm z tytułu eksportu w kolejnych latach będą wzrostowe.

³⁵ GUS, *Obroty towarowe handlu zagranicznego ogółem i wg krajów w okresie styczeń-czerwiec 2023 r.*, str. 1-3.

³⁶ Business Insider, *Polski eksport. W nowych danych widać ogromny wzrost znaczenia Ukrainy*, <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/polski-eksport-ogromny-wzrost-znaczenia-ukrainy/lv17j41> (dostęp 08.2023).

³⁷ Urząd Statystyczny w Krakowie, *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa małopolskiego 2023*, str. 131-132.

Według prognoz Krajowej Izby Gospodarczej, eksport w roku 2023 może zwiększyć się o 9,8% r/r, a w roku 2024 - o dalsze 11,6% r/r³⁸.

Należy mieć na uwadze, iż działalność eksportowa małopolskich firm z sektora MŚP jest wspierana przez władze województwa m.in. poprzez finansowanie projektów typu Innowacyjna Małopolska, który jest poświęcony działalności eksportowej ww. podmiotów, dzięki udzielanej pomocy w transferze technologii oraz współpracy na linii nauka-biznes, promowaniu kreatywności i nowatorskich rozwiązań technologicznych małopolskich przedsiębiorców³⁹.

W ostatnim czasie realizowanych jest szereg projektów promujących wejście firm z sektora MŚP na rynki zagraniczne. Należą do nich m.in. **Power up your Business in Małopolska 3** oraz **Power up your Business in Małopolska 2**.

Małopolska działa również na rzecz dostosowania przestrzeni samorządowej do obecnych wymogów współpracy z polskimi i zagranicznymi podmiotami. Mając na uwadze te potrzeby uruchomiono projekt szkoleniowy pn. **Standardy obsługi inwestora w Małopolsce**, skierowany do 85 małopolskich jednostek samorządu terytorialnego, który ma na celu podniesienie jakości świadczonych usług na rzecz przedsiębiorców zainteresowanych działalnością w regionie⁴⁰.

W oparciu o 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. Widoczna postawa proinnowacyjna wśród małopolskich przedsiębiorstw widoczna we wzrastających nakładach własnych na innowacje i badania. Ważne jest też 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 – autostrada, korytarz tranzytowy, lotnisko. Należy kontynuować działania mające na celu rozwój sieci dróg wojewódzkich, powiatowych i gminnych, zapewnienie nowoczesnej i bezpiecznej infrastruktury drogowej. To istotny element prawidłowego funkcjonowania i rozwoju gospodarki województwa stanowiący o konkurencyjności regionu.
- **Dostępność wykwalifikowanych zasobów ludzkich** – województwo wyróżnia się szczególnie w obszarze edukacji oraz badań i rozwoju. Prace B+R są jednym z głównych czynników wzrostu gospodarczego regionu. Małopolska posiada doskonale zaplecze akademickie i najwyższy odsetek absolwentów kierunków technicznych, którzy mogą zasilać kadry innowacyjnych firm. Dodatkowo w województwie działa wiele przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, które wykorzystując własne know-how, przyczyniają się do rozwoju polskich pracowników i wdrażania nowatorskich rozwiązań⁴¹.
- **Atrakcyjność turystyczna i kulturowa** – Małopolska jest niekwestionowanym liderem w turystyce. Niewątpliwie sektor turystyczny boleśnie odczuł skutki pandemii koronawirusa,

³⁸ KIG, *Prognoza KIG: Eksport w czerwcu 2023*, <https://kig.pl/eksport-w-czerwcu-2023-roku-wzrost-eksportu-w-roku-2023-prognoza-kig/> (dostęp 08.2023).

³⁹ UMWM, *Małopolska. Dobre miejsce na biznes!* <https://www.malopolska.pl/aktualnosci/promocja/malopolska-dobre-miejsce-na-biznes> (dostęp 08.2023).

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ UMWM, *Projekt Strategii „Małopolska 2030”*, https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/Projekt_Strategii_Malopolska_2030.pdf (dostęp 08.2023).

która szczególnie dotknęła Kraków, w dużej mierze bazujący na turystyce międzynarodowej. Potencjał województwa w tym zakresie jest duży i jest szansą na rozwój przedsiębiorstw, szczególnie sektora MŚP oraz dostęp do miejsc pracy, nawet mimo trwającego konfliktu za wschodnią granicą naszego kraju⁴².

- **Atrakcyjność kulturowa** – m.in. Szlak Architektury Drewnianej, cyklicznie organizowane przedsięwzięcia / wydarzenia związane z eksponowaniem kultury, tradycji ludowych, dziedzictwa regionalnego 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:

- Zmiany na rynku pracy - deficyt siły roboczej, „ciche odchodzenie”, popularyzacja pracy zdalnej. Postępująca w ostatnim czasie inflacja (w lipcu 2023 roku poziom inflacji wzrósł o 10,8% r/r⁴³) wywarła negatywny wpływ na rynek pracy. Pracownicy polskich, w tym małopolskich przedsiębiorstw, nie ukrywają, iż będą wnioskować do swoich pracodawców o podwyżki. Polacy nadal realnie tracą, ponieważ podwyżki wynagrodzenia nie rekompensują utrzymującej się od miesięcy wysokiej inflacji. Szacuje się, że inflacja utrzyma się w 2023 roku na podwyższonym poziomie, głównie ze względu na wzrost cen energii. Pogarszająca się sytuacja finansowa Polaków sprawia, że pracownicy coraz częściej szukają nowej, lepiej płatnej pracy. Według badania Antal 23% pracowników, którzy uważają, iż ich sytuacja znacznie się poprawiła już szuka pracy, a 49% tych, którzy zakładają, że ich sytuacja na rynku pracy raczej się poprawiła zaczyna przeglądać oferty pracy myśląc o zmianie pracodawcy. Oznacza to, iż mimo inflacji nadal mamy do czynienia z „rynkiem pracownika”, ponieważ pracownicy szukają innego zatrudnienia, nie bojąc się już utraty obecnego miejsca pracy. Ponadto, zaczyna się ujawniać zachodni trend „cichego odchodzenia”, gdzie pracownicy m.in. w związku z malejącą na wartości pensją, nie angażują się w swoje obowiązki, świadomie rezygnują z ambicji związanych z pracą, nie wychodzą z inicjatywą, nie podejmują nowych wyzwań, nie chcą brać odpowiedzialności za duże projekty. Dodatkowo, zjawiskiem, z którym obecny i przyszły rynek pracy będzie musiał się zmierzyć jest popularyzacja pracy zdalnej, która daje możliwość zatrudnienia niezależnie od miejsca zamieszkania, na lepszych warunkach, a także dodatkowo zwiększa postępujące już zjawisko wysokiej rotacji pracowników⁴⁴.
- W Małopolsce, podobnie jak w całej Polsce, pogłębiły się problemy związane z rekrutacją pracowników i/lub utrzymaniem pracowników oraz powrót do standardów / tempa pracy sprzed Covid-19. Czas pandemii to czas niepokoju, który negatywnie wpłynął na rynek pracy. Pokłósiem pandemicznej rzeczywistości, pracy zdalnej, a nierzadko zatarcia granicy między obowiązkami służbowymi a życiem prywatnym, jest zmiana sposobu myślenia o pracy. Obowiązki służbowe przestały być najwyższą wartością w życiu dla wielu osób (zwłaszcza młodych) na rzecz work-life balance, równowagi między kondycją psychiczno-fizyczną a zawodową. Dla wielu osób pracujących / poszukujących pracy priorytetem stało się zatrudnienie w ramach pracy zdalnej bądź na część etatu, a także postawienie wyraźnych granic pomiędzy pracą a odpoczynkiem.

⁴² UMWM, *W 2022 roku Małopolskę odwiedziło prawie 17 mln turystów*, <https://www.malopolska.pl/aktualnosci/turystyka/w-2022-roku-malopolske-odwiedzilo-prawie-17-mln-turystow> (dostęp 08.2023).

⁴³ KIG/GUS, *Inflacja w lipcu 2023*, <https://kig.pl/inflacja-w-lipcu-2023/> (dostęp 08.20.23).

⁴⁴ PTWP-ONLINE Sp. z o.o. w oparciu o raporty Antal Sp. z o.o., *Oto 10 najważniejszych trendów na rynku pracy w 2023 roku*, <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/oto-10-najwazniejszych-trendow-na-ryнку-pracy-w-2023-roku,94468.html> (dostęp 08.2023).

- Problemy wynikające z uwarunkowań demograficznych regionu. Zgodnie z danymi z urzędów statystycznych w ostatnich latach sukcesywnie postępuje proces starzenia się populacji regionu. Rokrocznie wzrasta udział osób w wieku poprodukcyjnym dlatego kluczowe jest utrzymanie aktywności zawodowej wśród osób powyżej 50 r.ż. Niezbędne jest kontynuowanie działań na rzecz utrzymania aktywności zawodowej starszych pracowników 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.
- Szczególnym wsparciem powinny zostać otoczone również grupy pozostające poza rynkiem pracy jak ludzie młodzi, bez stażu lub z krótkim stażem pracy, których sytuacja na rynku pracy jest obecnie najtrudniejsza. Następnie kobiety, które często są nadmiernie obciążone opieką nad członkami rodziny, przez co trudniej je aktywizować zawodowo. Należy również zwrócić uwagę na wsparcie i aktywizację osób w wieku produkcyjnym, które z różnych przyczyn pozostają poza rynkiem pracy np. osoby bierne zawodowo, aby zasiłyły rynek pracy.
- 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 zмага się region, jest kwestia zanieczyszczenia powietrza. Według rankingu opublikowanego w lutym 2023 pn. Najbardziej zanieczyszczone miasta w Polsce, na terenie województwa znajdują się trzy rekordziści tj. Nowy Targ, Sucha Beskidzka oraz uzdrowisko Rabka Zdrój⁴⁵. Kluczowym wyzwaniem jest wzrost znaczenia udziału niskoemisyjnej i bardziej ekologicznej produkcji energii w przyszłości. Ważna staje się więc edukacja ekologiczna oraz promocja trendów „no waste”, zrównoważonego rozwoju i gospodarki o obiegu zamkniętym, zarówno wśród przedsiębiorców jak i mieszkańców regionu.

⁴⁵ Property Group Sp. z o.o.- redakcja gethome.pl, *Najbardziej zanieczyszczone miasta w Polsce – ranking*, <https://gethome.pl/blog/najbardziej-zanieczyszczone-miasta-w-polsce-ranking/> (dostęp 08.2023).

Działania MARR S.A. w kontekście dokumentów strategicznych województwa

Podstawowym zadaniem biznesowym Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A (dalej MARR, Spółka) jest prowadzenie działalności wspierającej rozwój Małopolski jako regionu silnego, przedsiębiorczego, skupionego na zrównoważonej aktywności we wszystkich obszarach życia gospodarczego i społecznego.

W Statucie MARR (z dn. 22.06.2023 r.) wymieniono główne aktywności, które powinny pozytywnie wpłynąć na realizację powyższego celu statutowego. Wśród nich wyszczególniono:

- o popularyzację przedsiębiorczości, innowacyjności i aktywności obywatelskiej w regionie,
- o działania na rzecz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorców poprzez wspieranie ich transformacji cyfrowej i energetycznej w zakresie procesów, produktów i modeli biznesowych przy wykorzystaniu najnowszych, innowacyjnych rozwiązań,
- o udzielanie pomocy finansowej na realizację przedsięwzięć gospodarczych i społecznych,
- o efektywne zarządzanie przekazanym mieniem Skarbu Państwa, gminnym, powiatowym, wojewódzkim,
- o współdziałanie z jednostkami samorządu terytorialnego na rzecz inicjatyw społeczno-gospodarczych,
- o podejmowanie inicjatyw gospodarczych i organizacyjnych na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy i redukcji bezrobocia,
- o wspieranie procesów modernizacji obszarów wiejskich,
- o uczestnictwo w programach europejskich,
- o przekształcenia strukturalne i własnościowe,
- o działanie na rzecz ochrony środowiska, nauki i edukacji, w tym w zakresie przemysłu, technologii i innowacji,
- o tworzenie i zarządzanie parkami przemysłowymi i strefami inwestycyjnymi.

Powyższa lista nie stanowi katalogu zamkniętego. Jest wyłącznie wyznacznikiem możliwych aktywności, które Spółka może podjąć dla pełniejszej, bardziej efektywnej realizacji swojego głównego celu założycielskiego.

Mając na uwadze powyższe oraz fakt, iż większościami akcjonariuszem Spółki jest jednostka samorządu terytorialnego tj. Województwo Małopolskie, dokonano analizy założonych kierunków działania województwa w oparciu o zapisy Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” (dalej SRWM), przyjętej Uchwałą nr XXXI/422/20 przez Sejmik Województwa Małopolskiego z dnia 17 grudnia 2020 roku. Wspomniana Strategia jest wynikiem debaty interesariuszy – partnerów społecznych i gospodarczych - nad kształtem przyszłej Małopolski 2030, zbierania opinii społecznych oraz analizy twardych danych dot. województwa. W trakcie prac nad niniejszą Strategią Rozwoju MARR na lata 2020-2030 (SR) uwzględnione zostały zapisy najbardziej aktualnych projektów dokumentów tworzonych przez stronę samorządową, rządową oraz Komisję Europejską.

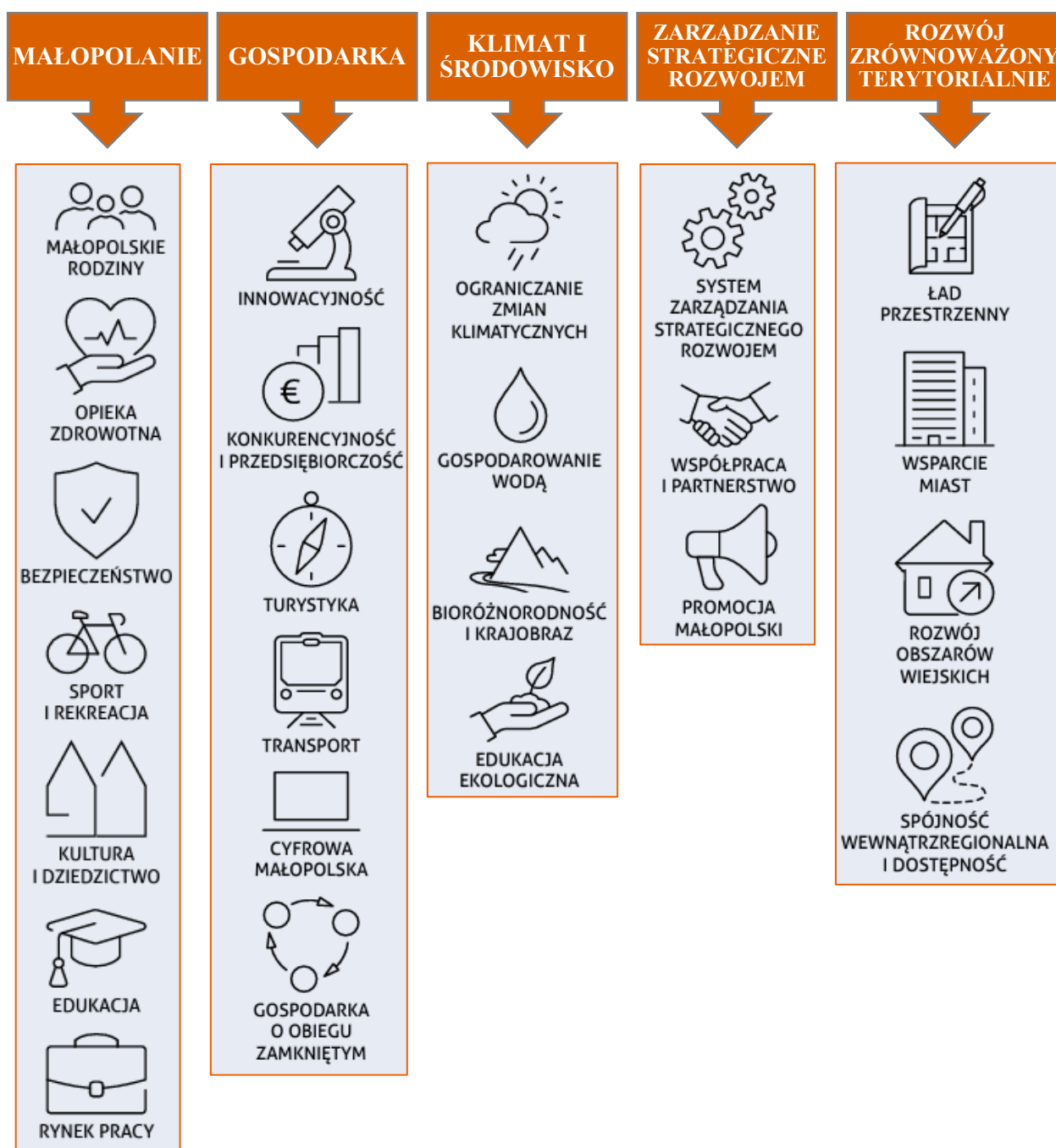
W związku z powyższym, tworząc Strategię Rozwoju MARR przyjęto, iż obecne doświadczenie Spółki jak i pogłębiona analiza regionu dokonana przez samorząd wojewódzki, to gruntowne podwaliny do niniejszej aktualizacji założeń dokumentu strategicznego Spółki.

W niniejszym dokumencie uwzględniono również wizję i misję Województwa Małopolskiego zawartą w SRWM, 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, zachowującym swoją tożsamość i aktywnie działającym na rzecz integracji europejskiej.

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

Poniżej przedstawione zostały obszary i cele rozwojowe w Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”⁴⁶.



Schemat 1. Obszary i cele rozwojowe w Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”

⁴⁶ UMWM, *Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*, <https://www.malopolska.pl/strategia-2030> (publikacja 12.2020).

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



Wymagania stawiane edukacji w perspektywie do 2030 roku skupiają się na koniecznych **przemianach jakościowych**. Kluczowym staje się przejście z edukacji **wiedzy** do edukacji skupionej na **kompetencji**, dlatego działania podejmowane w tym segmencie powinny odpowiadać potrzebom regionalnego rynku pracy, a tym samym regionalnej gospodarki.

Główne punkty styżne z działalnością MARR:

- o poprawa jakości kształcenia na wszystkich poziomach edukacji tj. od nauczania przedszkolnego do etapu szkolnictwa wyższego:
 - ✓ **edukacja przedszkolna i szkolna (szkoły podstawowe)** – zwiększanie kompetencji uniwersalnych uczniów, rozumianych jako dynamiczna kombinacja wiedzy, zachowań i umiejętności, niezbędnych do radzenia sobie w zmieniającym się otoczeniu ucznia, który za kilka lat wejdzie na dynamiczny rynek pracy;
 - ✓ **edukacja szkolna (szkoły średnie, ze szczególnym uwzględnieniem szkół branżowych i Centrów Kompetencji Zawodowych)**. W zakresie kształcenia branżowego konieczne staje się: dostosowanie edukacji do wyzwań zawodów przyszłości, w tym Przemysłu 4.0, jak również zintensyfikowanie współpracy pomiędzy szkołą a środowiskiem przedsiębiorców, poprzez zwiększony udział uczniów w praktykach zawodowych, szkoleniach, stażach, innych formach edukacji.
- o dostosowanie edukacji do wymagań współczesnego rynku pracy i nowoczesnej gospodarki m.in. w zakresie dostępu do praktycznej nauki zawodu, profesjonalnego doradztwa zawodowego, wsparcia uczniów uzdolnionych, poradnictwa m.in. w obszarach radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, konfliktem i stresem;
- o promocja kształcenia ustawicznego – działania zmierzające do nabycia lub potwierdzenia kompetencji/kwalifikacji w celu dostosowania osób pracujących/poszukujących zatrudnienia do zmieniającego się rynku pracy;
- o edukacja kadry nauczycielskiej, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji metodyczno-cyfrowych, w celu wdrażania nowoczesnych metod edukacji i stawiania na rozwój kompetencji uniwersalnych u uczniów.



Głównym wyzwaniem współczesnego rynku pracy jest **aktywizacja kapitału ludzkiego**, wynikająca z procesu starzenia się społeczeństwa, a co za tym idzie nieustannie malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym. Mając to na uwadze, ważnym adresatem działań aktywizacyjnych na rynku pracy są:

- o osoby bierne 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;
- o osoby z deficytami w zakresie kompetencji społeczno-zawodowych, poszukujące lepszej jakości zatrudnienia, wymagające interwencji, aby zapobiec zjawiskom tzw. ‘ubóstwa pracujących’ i ‘dziedziczenia biedy’;
- o osoby odchodzące z rolnictwa w związku z tzw. ‘ukrytym bezrobociem na obszarach wiejskich’ i przekształcaniami sektora rolnego w bardziej przemysłowy, czyli w mniejszym stopniu ukierunkowany na niewykwalifikowaną siłę roboczą.

Wg SRWM **niezbędne działania wspierające ww. grupy osób**, jednocześnie działania zbieżne z działalnością MARR, powinny obejmować m.in.:

- o doradztwo zawodowe w celu zmiany miejsca zatrudnienia lub uzyskania zatrudnienia, w tym zdalnego,
- o nabycie lub aktualizację kompetencji i/lub kwalifikacji,
- o inicjowanie u pracodawców rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem i kompetencjami pracowników.



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.

Proponowane działania do wdrożenia w ramach celu Innowacyjność to m.in.:

- o zwiększenie roli instytucji otoczenia biznesu w procesie kształtowania kultury innowacyjności w regionie,
- o mapowanie i planowanie ekosystemów na rzecz powstawania projektów, które wzmacniają regionalne systemy innowacji, scala je z europejskimi systemami zgodnie z nową europejską agendą innowacji,
- o propagowanie podejścia proinnowacyjnego poprzez edukację uczniów i osób dorosłych,
- o promowanie otwartości na zmiany i innowacje wśród przedsiębiorców, administracji publicznej i naukowców,
- o podnoszenie umiejętności menadżerów w zakresie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach,
- o wsparcie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach, stymulowanie jej, propagowanie postaw proinnowacyjnych,
- o sieciowanie przedsiębiorców, jednostek badawczych i naukowych,
- o inwestowanie w innowacyjne przedsięwzięcia,
- o wspieranie komercjalizacji badań.



Wzrost konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw wymaga nieustannego wsparcia przedsiębiorców rozpoczynających działalność lub wdrażających nowe rozwiązania/usługi, w tym innowacje m.in. poprzez szkolenia, mentoring, konkursy i działania doradcze. Doradztwo powinno obejmować etap zakładania działalności, jak i etap 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. Istotnym celem dla rozwoju małopolskiej gospodarki będzie

wzmacnianie 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.

Proponowane działania do wdrożenia w ramach celu Konkurencyjność i Przedsiębiorczość to m.in.:

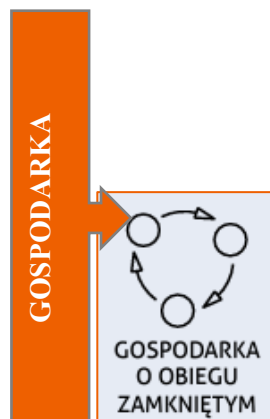
- o promocja postaw przedsiębiorczych,
- o wsparcie dot. zakładania działalności gospodarczych, w tym innowacyjnych startupów,
- o wdrażania nowych usług/produktów, w tym wchodzenie na nowe rynki,
- o zwrotne instrumenty finansowe,
- o promocja gospodarki opartej o Przemysł 4.0,
- o umiędzynaradawianie działalności MŚP, w tym ekspansja na rynki zagraniczne,
- o promocja gospodarcza Małopolski na arenie krajowej i międzynarodowej,
- o promocja działalności związanej z lokalnymi i regionalnymi produktami,
- o przyciąganie inwestorów do Małopolski, w wyniku przygotowania i scalenia terenów inwestycyjnych,
- o wsparcie dotacyjne przedsiębiorstw.



Jednym z kluczowych elementów rozwoju współczesnych podmiotów jest gromadzenie, przetwarzanie i analiza danych, w szczególności dużych zbiorów danych, pozyskanych z własnego otoczenia 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, oprogramowanie, wiedza i nauka wpływają na rozwój innowacyjności, poszerzają wiedzę, ułatwiają komunikację świata nauki ze społeczeństwem.

Proponowane działania do wdrożenia w ramach celu Cyfrowa Małopolska:

- o e-usługi w obszarze edukacji i nauki,
- o e-usługi i cyfryzacja usług administracji publicznej,
- o propagowanie podejścia innowacyjnego, cyfrowego wśród małopolskich przedsiębiorców,
- o wdrażanie w firmach rozwiązań informatycznych poprawiających ich konkurencyjność.



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 wszyscy powinniśmy przyczynić się do wdrażania gospodarki o obiegu zamkniętym m.in. poprzez zmianę modelu konsumpcji.

Proponowane działania do wdrożenia w ramach celu Gospodarka o obiegu zamkniętym:

- o propagowanie wśród mieszkańców regionu idei gospodarki o obiegu zamkniętym,
- o promowanie zasad świadomej konsumpcji,
- o Eko-doradztwo dla przedsiębiorców w zakresie wdrażania rozwiązań ekologicznych, w tym GOZ.



Zgodnie z przyjętą ideą zrównoważonego rozwoju województwa stan powietrza stanowi jeden z kluczowych elementów wymagających poprawy, nie tylko poprzez ograniczanie zanieczyszczeń pyłowych i emisji gazów cieplarnianych, ale i transformację energetyczną obszarów górniczych, energetyki węglowej i przemysłów energochłonnych. Jednym z działań koniecznych do wdrożenia według ww. idei jest upowszechnianie wiedzy, edukacja mieszkańców i przedsiębiorców Małopolski w zakresie przechodzenia na pozyskiwanie energii z czystych ekologicznie źródeł.



Edukacja ekologiczna mieszkańców, w tym przedsiębiorców regionu, stanowi ważny krok globalnie wpływający na stan klimatu i środowiska naturalnego.

Proponowane działania do wdrożenia w ramach celu Edukacja ekologiczna:

- promocja i informacja postaw proekologicznych na szczeblu lokalnym i regionalnym, w szczególności niwelujących negatywny wpływ człowieka na stan środowiska, wspierających upowszechnianie odnawialnych źródeł energii, oszczędność zasobów naturalnych takich jak woda i surowce, minimalizowanie ilości wytworzonych odpadów, ograniczanie emisji pyłów i gazów cieplarnianych,
- promocja zasad współdzielenia dóbr i usług w regionie,
- realizacja projektów międzynarodowych wspierających podnoszenie świadomości społeczeństwa i różnych interesariuszy odnośnie rozwiązań opartych na przyrodzie, w celu przystosowania się do zmian klimatu i wspólnej, skutecznej współpracy lokalnych społeczności i władz publicznych w dążeniu do wdrażania tych rozwiązań.



System strategicznego zarządzania rozwojem to obszar kompetencji i odpowiedzialności jednostki terytorialnej, przedsiębiorstwa, zespołu pracowniczego. Sukcesywnie rozwijany w kierunku zarządzania kompletnego, spójnego, otwartego na współpracę prowadzi do stabilnego, oczekiwanego rozwoju. Uzgodnienie logicznych celów, zasad, wskaźników, oczekiwanych rezultatów pozwala na sformułowanie systemu planowania i monitorowania realizacji założeń strategicznych.

Kluczowe działania MARR w tym obszarze to:

- wsparcie doradcze, szkoleniowe dla jednostek terytorialnych, przedsiębiorców, instytucji w zarządzaniu strategicznym szeroko rozumianymi zasobami,
- tworzenie/aktualizacja strategii rozwoju JST, spójnych, komplementarnych do SRWM oraz innych dokumentów strategicznych wyższego i niższego rzędu,
- wprowadzenie jako standardu konsultacji społecznych w planowaniu i ewaluacji działań strategicznych, w tym publikowania ich wyników,
- tworzenie strategii przedsiębiorstwa, zarządzania personelem, analiz kluczowych kompetencji, potrzeb pod kątem ich wykorzystania w działaniach rozwojowych,
- inicjowanie partnerstwa w zakresie podejmowania przedsięwzięć rozwojowych.



Współpraca, partnerstwo i współodpowiedzialność podmiotów publicznych, biznesu i obywateli przy realizacji polityk publicznych to fundament dla kreowania odpowiedzialnego rozwoju obszaru czy przedsiębiorstwa. Warunkiem rozwoju nowoczesnej gospodarki i efektywnej współpracy jest kapitał społeczny – podmioty nie tylko stają się współuczestnikami działań rozwojowych, ale też współtwórcami. Inicjowanie i realizowanie przedsięwzięć międzyregionalnych krajowych i międzynarodowych mogących przynieść korzyści w zakresie dostępu do wiedzy, know-how i innowacyjnych rozwiązań, wspieranie współpracy i partnerstwa to działania, które MARR będzie kontynuować w kolejnych latach w różnych formatach m.in. poprzez udział/współudział w targach, przedsięwzięciach informacyjno-promocyjnych, organizację konferencji, ‘Labów’ (HR, SDG, EDU), webinarów, spotkań wirtualnych osób związanych ze środowiskiem biznesu (FB Zrównoważona Małopolska) i inne.



W ramach obszaru Rozwój zrównoważony terytorialnie wyodrębniono 4 cele szczegółowe: ład przestrzenny, wsparcie miast, rozwój obszarów wiejskich i spójność wewnątrzregionalna i dostępność. Zgodnie ze Statutem MARR S.A. jednym z kluczowych celów dla podejmowanych aktywności przez Spółkę jest rozwój obszarów wiejskich. Można go zdynamizować poprzez poniższe działania zgodne ze SRWM:

- aktywizacja społeczna i gospodarcza mieszkańców obszarów wiejskich w celu ograniczenia zjawiska wykluczenia społecznego,
- promocja podstaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców terenów wiejskich,
- wsparcie MŚP działających na terenach wiejskich.

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

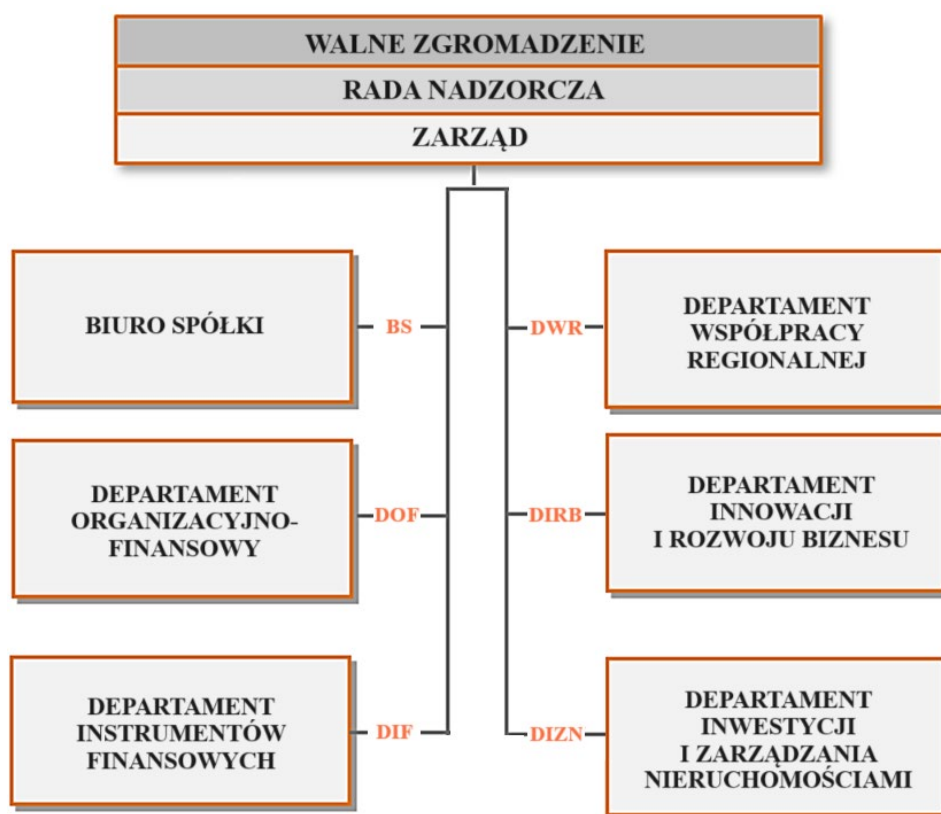
Opis zasobów Spółki

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) pracowników 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).

Zadania związane z wykonaniem usług komercyjnych i projektowych realizują departamenty merytoryczne: DWR - Departament Współpracy Regionalnej, DIRB - Departament Innowacji i Rozwoju Biznesu, DIF - Departament Instrumentów Finansowych, DIZN - Departament Inwestycji i Zarządzania Nieruchomościami. W Spółce funkcjonują również komórki organizacyjne, a także samodzielne stanowiska (Zespół Kontroli Zarządzania Ryzykiem, Pełnomocnik wraz z Zespołem ds. Systemu Zarządzania Jakością, Inspektor Ochrony Danych, Samodzielne Stanowisko ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, AML Compliance Officer, Kierownik Centrum Business in Małopolska). Poniżej przedstawiono uproszczony schemat struktury organizacyjnej MARR.



Schemat 2. Struktura organizacyjna MARR S.A. na podst. uchwały nr 351/2023 z dn. 28.07.2023 r.

Stan zatrudnienia na koniec 2022 roku wynosił 156 osób, a w ciągu 2023 roku nastąpił dalszy, nieznaczny jego spadek. 72% kadry MARR stanowią kobiety, a zdecydowana większość pracowników posiada wyższe wykształcenie (90%). Średni wiek osoby zatrudnionej w MARR S.A. to 45 lat. W ciągu dwóch lat zatrudnienie zmalało o 51 osób, czyli o ok. 25% względem stanu na koniec roku 2020. Zmiany

wielkości zatrudnienia w Spółce wynikały ze zmniejszonej skali świadczonych usług, przede wszystkim działań dotąd realizowanych w ramach projektów finansowanych ze środków zewnętrznych, unijnych i krajowych. Znaczny wpływ na zmiany stanu zatrudnienia miała również likwidacja kilku Powiatowych Punktów Informacyjnych, świadczących przede wszystkim usługi projektowe, a w pewnej części również usługi komercyjne.

Uzupełnienie kadry zatrudnionej na umowę o pracę stanowią osoby pracujące w oparciu o umowy cywilno-prawne (12 osób w 2022 r.) oraz osoby realizujące staże i praktyki w MARR we współpracy z uczelniami oraz Grodzkim Urzędem Pracy.

Mimo odwołania stanu zagrożenia epidemiologicznego w Polsce z dniem 1 lipca 2023 roku utrzymano w MARR hybrydowy model pracy. Przyjęte w Spółce regulacje umożliwiają pracę w trybie 40/60 pracy zdalnej/pracy w biurze.

Ze względu na specyfikę MARR tj. finansowanie części działań ze środków zewnętrznych – projektowych, stan zatrudnienia nadal może ulegać pewnym fluktuacjom, spowodowanym dostępnością tychże środków. Poważnym wyzwaniem w świetle utrzymania zatrudnienia jest rozpoczęcie aktywności w ramach nowej perspektywy finansowej na lata 2021-2027, a także wzmocnienie działań komercyjnych. Podjęcie kolejnych inicjatyw projektowych ma związek z harmonogramami naborów, ogłaszanych przez Instytucje Zarządzające programami regionalnymi, krajowymi i transgranicznymi/międzynarodowymi, co oznacza, iż zaangażowanie poszczególnych pracowników w projekty może być różnie zintensyfikowane, a co za tym idzie konieczne jest podjęcie ww. działań o charakterze komercyjnym. Uruchomienie nowych źródeł przychodów lub rozwój dotąd świadczonych jest ważnym i koniecznym czynnikiem, który pomoże utrzymać stabilność zatrudnienia w dłuższej perspektywie.

Realizacja usług wymaga jednak wykwalifikowanej kadry posiadającej kompetencje merytoryczne w obszarach realizowanych działań. 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.

Pozyskiwanie wysokiej klasy specjalistów w zakresie sprzedaży usług, rozwijanie kompetencji merytorycznych personelu i rozszerzanie oferty MARR staje się ważnym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej Spółki, w której kapitał ludzki jest kluczowym stymulatorem sukcesu. Niezwykle ważne w dłuższym horyzoncie czasowym jest też zwiększenie identyfikacji pracowników z celami strategicznymi i misją Spółki.

Punkty Informacyjne

MARR prowadzi trzy Punkty Informacyjne - Główny Punkt Informacyjny w siedzibie Spółki w Krakowie przy ul. Kordylewskiego 11 oraz dwa punkty zamiejscowe w małopolskich miastach na prawach powiatu tj. w Tarnowie i w Nowym Sączu. Taka lokalizacja oddziałów sprawia, iż pracownicy MARR mogą dotrzeć do potencjalnych klientów z całego regionu. Podział województwa pod kątem obsługi przez poszczególne punkty informacyjne MARR wygląda następująco:



Schemat 3. Oddziały MARR – koordynacja działań w regionach województwa małopolskiego

Zalety prowadzenia Punktów Informacyjnych w regionie:

- o doświadczeni pracownicy znający lokalną specyfikę biznesu;
- o bieżąca aktualizacja bazy klientów instytucjonalnych i biznesowych m.in. pod kątem sprzedaży usług komercyjnych i realizacji projektów dofinansowanych ze środków zewnętrznych;
- o weryfikacja oferty Spółki na podstawie opinii i potrzeb lokalnego rynku;
- o zwiększenie rozpoznawalności marki MARR w lokalnych społecznościach;
- o budowa relacji z lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu, podmiotami publicznymi, organizacjami pozarządowymi.

Nieruchomości

Podstawowe źródło przychodów operacyjnych w MARR stanowią przychody z wynajmu i dzierżawy nieruchomości. W 2022 roku wynosiły one aż 72,49% ogółu wpływów do Spółki, a ich wartość w przeciągu ostatnich 3 lat obrachunkowych wykazywała rokrocznie wzrosty. Pozwalają one na stabilną działalność MARR, jej rozwój i finansowanie działalności prorozwojowej. Na aktywa powyższego składają się mniejsze nieruchomości oraz trzy Business Parki w Krakowie:

- o **Zakopiańska (25,7 ha)** – atrakcyjne tereny w 99,46% oddane w wieloletnią dzierżawę, zabudowane m.in. galerią handlową Zakopianka, galerią handlową Solvay Park, centrum budowlanym Castorama, kinem Cinema City, salonami samochodowymi, stacjami paliw, innymi pawilonami handlowymi;
- o **Nad Drwiną (22,5 ha)** – z czego ok. 6 ha jest zabudowane budynkami i budowlami użytkowymi (wiaty) oferującymi przedsiębiorcom powierzchnie produkcyjne, magazynowe, usługowe i biurowo-socjalne. Nieruchomość samodzielnie zarządzana przez MARR;
- o **Kordylewskiego (1,22 ha)** - główna siedziba Spółki. Nieruchomość zabudowana budynkiem biurowym, w około 52% jest obecnie oddana w najem.

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

- o Upiływające terminy obowiązywania umów dzierżawy terenów Business Park Zakopianka i konieczna renegotjacja warunków dalszej współpracy, w tym uregulowania kwestii spornych w zakresie rozliczania nakładów ponoszonych przez dzierżawców.
- o Procedowany Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego dla obszaru „Nowe Miasto” obejmującego nieruchomość Business Park Nad Drwiną, zmieniający znacząco przeznaczenie terenu z przemysłowego na usługowo-mieszkaniowy, skutkiem czego w perspektywie długookresowej pojawia się ryzyko wygaszania funkcji przemysłowej na tym terenie, co godzi w interes prawny, a tym samym finansowy Spółki. MARR bierze aktywny udział w trwających pracach nad projektem planu, poddając kolejne koncepcje analizie, zgłaszając uwagi i wnioski.
- o Procedowany Miejskowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego dla obszaru Grzegórzki-Centrum. Na obecnym etapie nieznane są proponowane funkcje poszczególnych terenów. Proces przygotowania tego planu potencjalnie wpływa na ryzyko związane z możliwością zabudowy niezabudowanych nieruchomości będących własnością Spółki a zlokalizowanych w obrębie obszaru objętego planem.
- o Stan techniczny obiektów nad Drwiną, wymagających stale nakładów na ich utrzymanie i modernizację. W ubiegłych latach przeprowadzono szereg inwestycji, w tym o charakterze adaptacyjnym powierzchni dotąd nieużytkowanych.

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 wysoce konkurencyjnym rynku pracy. W ostatnim czasie podjęto szereg optymalizujących działań w tym zakresie m.in. dotyczących

termomodernizacji budynku oraz zabezpieczenia i unowocześnienia otoczenia nieruchomości. Kluczowym aspektem stało się jednak wykupienie w 2023 roku części budynku siedziby w Krakowie przy ulicy Kordylewskiego, co daje perspektywę zmian organizacyjnych i większe możliwości adaptacyjne wykupionej przestrzeni głównie na cele biurowe, sale konferencyjno-szkoleniowe.

Pozostałe aktywa

Pozostałą część aktywów trwałych firmy stanowią przede wszystkim inwestycje długoterminowe tj. udziały i akcje w jednostkach powiązanych i niepowiązanych oraz wartość udzielonych pożyczek jednostkom pozostałym tj. zewnętrznym.

MARR dysponuje flotą samochodów adekwatną do realizacji bieżących aktywności, w szczególności związanych z obsługą klienta projektowego, jak i klienta biznesowego z terenu całej Małopolski.

Ważnym 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 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. Konieczna jest również cyfryzacja zasobów departamentów merytorycznych typu pożyczki, która usprawni proces wewnętrznego obiegu dokumentów oraz obsługi klienta, na tym konkretnym polu działalności.

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.

Dla usprawnienia pracy całego podmiotu, wymiany informacji wewnętrznej (dane o klientach) i zarządzania relacjami (obsługa klienta), warto uporządkować/stworzyć system informatyczny typu CRM, a także opracować kompleksowe podejście do przekazywania i aktualizacji danych do systemu.

Wiodącym celem w tym zakresie jest wyznaczenie opiekuna merytorycznego systemu oraz opracowanie spójnego planu rozwoju.

Zasoby instytucjonalne

Ta kategoria obejmuje wewnątrz potencjał organizacyjny MARR (doświadczenie, struktura organizacyjna, obieg informacji) oraz wypracowane przez lata korelacje zewnętrzne z otoczeniem i interesariuszami (relacje z klientami, instytucjami i organizacjami współpracującymi, uczestnictwo w sieciach partnerskich, możliwe wsparcie otoczenia politycznego).

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. Zasadnym jest wykorzystanie tego stanu rzeczy do organizacji współpracy integrującej środowiska biznesowe – branżowo i terytorialnie, przy włączeniu partnerów naukowych i samorządowych.

Podmioty powiązane z MARR

MARR posiada także udziały i akcje w spółkach zależnych i powiązanych. Poniżej informacja nt. podmiotów bezpośrednio powiązanych ze Spółką (nie zostały w niej uwzględnione podmioty będące w likwidacji/upadłości).

| Podmiot | Ogólna liczba u/a | Liczba u/a MARR | Cena nomin. akcji/udziału | Udział % MARR |
|--|-------------------|-----------------|---------------------------|---------------|
| Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej S.A. | 3 066 | 2 166 | 1 000,00 | 70,65 |
| Małopolski Regionalny Fundusz Poręczeniowy Sp. z o.o. | 21 700 | 13 600 | 1 000,00 | 62,67 |
| Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o. | 3 845 | 600 | 1 000,00 | 15,60 |
| Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. | 210 613 | 20 000 | 100,00 | 9,50 |

Tabela 1. Podmioty powiązane z MARR - udziały i akcje (u/a)

Szczególnie ważna jest współpraca i ułożenie relacji biznesowych z agencjami rozwoju (m.in. ARMZ), jak i tymi, w których spółka posiada udziały i akcje, ale które w dużo mniejszej skali realizują procesy i oferują usługi zbliżone do MARR jak Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o. oraz Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. 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 sięgnięcie po kapitał zwrotny.

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 w 25 spółkach.

Opis sytuacji finansowej

Sytuacja majątkowa Spółki jest stabilna. Na koniec roku 2022 Spółka odnotowała zysk netto na poziomie ok. 5,6 mln złotych, a nadwyżka finansowa wyniosła 8,5 mln zł, co oznacza, iż sytuacja finansowa Spółki uległa normalizacji po okresie pandemicznym, który szczególnie był widoczny w danych finansowych za rok 2021.

Źródła finansowania działalności operacyjnej i inwestycyjnej MARR

MARR jako spółka prawa handlowego, utworzona została i działa dla realizacji celów, jakie określa Statut Spółki. Aby cele te mogły być realizowane, MARR powinna generować zyski w poszczególnych segmentach działalności. Dla lepszego zobrazowania strony przychodowej Spółki, poniżej uszeregowano rodzajowo wpływy środków pieniężnych w roku 2022:

- o przychody z wynajmu/dzierżawy nieruchomości własnych ~72,5% ogółu wszystkich wpływów (środki własne),
- o dotacje na realizację projektów unijnych ~23,8% (środki zewnętrzne),
- o przychody z działalności zw. z pośrednictwem finansowym (pożyczki) ~2,1% (środki własne i zewnętrzne),
- o przychody z działalności finansowej (faktoring) ~1,2% (środki własne),
- o przychody z działalności komercyjnej (doradztwo, szkolenia i inne) ~0,4% (środki własne).

W 2022 roku odnotowano wzrost przychodów operacyjnych Spółki o ponad 14% (niemal 6,4 mln zł). Złożył się na to wzrost przychodów z działalności komercyjnej m.in. szkolenia i doradztwo (niemal o 40%), z działalności finansowej - pożyczek (o 20%), z działalności faktoringowej (o 90%) oraz z działalności związanej z zagospodarowaniem, obsługą i wynajmem nieruchomości (niemal o 28%). Natomiast spadek przychodów r/r widoczny jest w działalności projektowej (niemal o 15,6%), co wiąże się głównie ograniczeniem możliwości realizowania projektów unijnych (okres zakończenia perspektywy finansowej dla środków UE).

Przychody z wynajmu/dzierżawy nieruchomości własnych

Zgodnie z powyższym główne źródło przychodów operacyjnych stanowią aktywa rzeczowe tj. nieruchomości. Spółka realizuje czynności związane z obsługą najemców i dzierżawców nieruchomości własnych, zlokalizowanych w Krakowie 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 i powierzchni parkingowej, zlokalizowanych 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 35 mln zł, korygowanym co roku o wskaźnik wzrostu cen towarów i usług. Na potrzeby niniejszej SR przyjmuje się, że przychody te w roku 2024 osiągną poziom rzędu 37 mln zł, co pozwoli wypracować analogiczny bądź większy niż obecnie zysk na tej działalności. W perspektywie długookresowej nadal będzie to główne źródło wpływów finansowych, 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 sukcesywnie podnosić standard posiadanych nieruchomości. W latach 2024-2025 planuje się przeprowadzić modernizację nieużytkowanej do tej pory części kondygnacji o powierzchni około 5 000 m² jednego z budynków w celu realizacji umowy przedwstępnej najmu dla klienta instytucjonalnego. Ponadto będą 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.

Spółka do roku 2023 była współwłaścicielem nieruchomości w Krakowie przy ul. Kordylewskiego 11 i wspólnie z Biurem Rozwoju Krakowa S.A. (BRK) zarządzała 11-sto kondygnacyjnym budynkiem biurowym. Wskaźnik udziału MARR we własności wynosił 53%. Działalność MARR przez lata była prowadzona na powierzchni ponad 2 200 m², na pięciu poziomach budynku, od parteru do czwartego piętra włącznie. W roku 2023 sfinalizowano działania zmierzające do przejęcia własności całego budynku.

Należy podkreślić, że mimo dużych nakładów finansowych poniesionych w ostatnich latach przez MARR na remonty i inwestycje swojej siedziby, dotąd nie udało się osiągnąć zadawalającego efektu w postaci znaczącego podniesienia standardu. Aktualnie budynek biurowy siedziby Spółki nie spełnia kryteriów jakości nowoczesnej przestrzeni biurowej, co stanowi poważną barierę rozwojową dla MARR (zbyt niska energooszczędność budynku, brak przestrzeni wspólnych, pomieszczeń na spotkania i sal konferencyjno-szkoleniowych, zbyt mała powierzchnia biur).

Skala nakładów niezbędnych do poniesienia w celu poprawy standardu budynku będzie w każdym kolejnym roku istotna dlatego, niezbędne będą gruntowne modyfikacje zajmowanych przestrzeni przy ul. Kordylewskiego, co również znacząco obniży koszty zużytej energii końcowej.

Dotacje na realizację projektów unijnych

Wartość wpływów środków pieniężnych z tytułu dotacji stanowił w 2022 roku prawie jedną czwartą wpływów ogółem. W stosunku do lat ubiegłych nastąpił poważny spadek w tej kategorii wpływów związany z kończąca się perspektywą finansową na lata 2014-2020 i wydatkowaniem rezerw, środków pozyskanych z oszczędności od Instytucji Zarządzających programami. Zakłada się, że wartość ta w roku 2023 i roku następnym będzie znacząco malała, co wynika z faktu, iż dopiero w roku 2023 zostały opublikowane harmonogramy planowanych konkursów, a sama możliwość składania wniosków o dofinansowanie i ewentualnego rozpoczęcia prac projektowych odsuwa się w czasie. Poważny wzrost wpływów w tego tytułu może nastąpić na przełomie lat 2024-2025.

Przychody z pożyczek

Kolejną inicjatywą podejmowaną przez MARR generującą przychody operacyjne jest pośrednictwo finansowe związane z udzielaniem pożyczek z funduszy pożyczkowych.

Programy pożyczkowe są realizowane ze środków własnych Spółki (Małopolski Fundusz Pożyczkowy, Fundusz Pożyczkowy dla Wspólnot Mieszkaniowych, Fundusz Pożyczkowy dla Organizacji Pozarządowych) i w oparciu o europejskie środki finansowe z Regionalnego Programu Operacyjnego oraz z Funduszu Dostępności w ramach umów operacyjnych podpisanych z Bankiem Gospodarstwa Krajowego.

W związku z faktem, iż środki przeznaczone na instrumenty pożyczkowe pochodzą w głównej mierze z funduszy unijnych, ma to ogromny wpływ na zróżnicowany poziom ich dostępności, a także duże fluktuacje budowanego portfela. W ramach perspektywy finansowej 2014-2020 MARR kilkakrotnie zwiększył portfel funduszy dedykowanych dla MŚP jak i zbudował mocną pozycję rynkową oferując nowe fundusze specjalistyczne na efektywność energetyczną oraz rewitalizację. Negatywny wpływ na postawy inwestycyjne miała sytuacja makroekonomiczna będąca wypadkową COVID-19 oraz agresji wojennej Rosji na Ukrainę. Duża dynamika sytuacji gospodarczej przekładała się na indywidualne zachowania pożyczkobiorców w odniesieniu do poszczególnych instrumentów. Wraz z końcem wdrażanej perspektywy finansowej na lata 2014-2020 nastąpił znaczący spadek portfela pożyczek. Na rynku finansowym pojawiła się silna konkurencja ze strony innych funduszy pożyczkowych, także spoza Małopolski, której warunki i sposób działania sprawiają, iż część potencjalnych klientów mogła swobodnie wybierać innych, nawet znacznie oddalonych geograficznie pożyczkodawców. Niezależnie od powyższych okoliczności działalność pożyczkowa jest istotnym źródłem zyskowności Spółki.

W kolejnej perspektywie finansowej spodziewany jest wzrost skali instrumentów zwrotnych, co stanowi szansę dla rozwoju funduszy pożyczkowych w MARR. Niestety należy pamiętać, iż środki unijne

nie budują stałego portfela i podlegają znacznym fluktuacjom, co istotnie wpływa na poziom przychodów z tego tytułu. Ponadto, zagrożeniem dla prognozowanej skali przychodów nadal będzie silna konkurencja ze strony innych funduszy, konkurujących z ofertą MARR. Zaistniała sytuacja wymaga przeformułowania po pierwsze sfery operacyjnej w zakresie realizacji tego typu usług (cyfryzacja, uproszczony dostęp do informacji o produktach i profesjonalne doradztwo (sprzedaż) z tym związane, większa transparentność zasad udzielania i zabezpieczania pożyczek), a także weryfikacji warunków przetargowych proponowanych przez MARR (warunki składanych ofert) w celu zwiększenia ich atrakcyjności.

Przychody z faktoringu

W 2022 roku Spółka obsługiwała 19 umów faktoringowych o łącznym limicie 9,3 mln zł. Przychody ze sprzedaży z tytułu faktoringu wzrosły niemal dwukrotnie r/r. Oferta MARR w zakresie faktoringu należnościowego dla klientów B2B obejmowała faktoring z regresem w dwóch opcjach – abonamentowym i rozliczanym per faktura. Dodatkowo w ofercie Spółki znalazł się faktoring odwrotny.

W 2022 roku realizowano bieżącą obsługę klientów m.in. w zakresie przyznawania i modyfikacji limitów i sublimitów faktoringowych, finansowania faktur sprzedażowych i zakupowych oraz podejmowano działania mające na celu poprawę rentowności usług faktoringowych poprzez zarządzanie portfelem faktoringowym i oferowanym produktem. Spółka umożliwiała klientom faktoringowym dostęp do kapitału obrotowego, rewidowała kondycję finansową ich kontrahentów i pomagała zarządzać portfelem należności.

W 2023 roku podjęto decyzję o zamknięciu tej usługi.

Przychody z działalności komercyjnej

MARR dąży do znaczącego rozszerzenia działalności komercyjnej Spółki w celu zwiększenia przychodów operacyjnych i uniezależnienia wpływów środków finansowych od czynników zewnętrznych, co ma miejsce w przypadku dotacji ze środków europejskich. Obecnie działalność komercyjna tzw. pozostała jest świadczona przez pracowników Departamentu Współpracy Regionalnej oraz Departamentu Innowacji i Rozwoju Biznesu. W DWR prowadzone jest m.in. odpłatne doradztwo zawodowe, doradztwo w obszarze HR, opracowywane są dokumenty strategiczne, w tym strategie rozwoju jednostek samorządu terytorialnego, doradztwo dotyczące zrównoważonego rozwoju oraz realizowane są warsztaty edukacyjne dla uczniów szkół i przedszkoli. Z kolei DIRB realizuje usługę przygotowania wniosków o dotacje oraz kompleksowe konsultacje w zakresie możliwości pozyskania dofinansowania działań inwestycyjnych i pozainwestycyjnych. Przychody ze sprzedaży ww. usług stanowią jednak niewielki odsetek ogółu przychodów Spółki.

Działalność komercyjna związana z usługami doradczymi, szkoleniowymi, konsultingowymi i innymi powinna wzrastać. Usługi komercyjne powinny stanowić uzupełnienie oferty MARR i pozwolić na zmianę wizerunku Spółki, dotychczas postrzeganej bardziej jako urząd i dysponent środków zewnętrznych. 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 MARR i uzupełniają portfolio oferowanych usług. Projekty pozwalają Spółce na utrzymywanie stabilności zatrudnienia, natomiast usługi komercyjne zwiększają kompetencje kadr i wpływają na zmianę wizerunku MARR.

Koszty działalności

W 2022 roku koszty działalności operacyjnej w MARR uległy zwiększeniu o 13,3% r/r. To wynik głównie wzrostu kosztów energii elektrycznej i zużycia materiałów o blisko 104% - efekt rosnącej inflacji. W wartościach bezwzględnych jest to wzrost o 6,4 mln zł. Wzrostowi uległy też koszty usług obcych. Pozostałe kategorie kosztów operacyjnych w 2022 roku odnotowały spadek r/r. To wynik ograniczonej możliwości prowadzenia działalności Spółki w zakresie projektów unijnych w wyniku

zakończenia perspektywy finansowej, a także racjonalizacji zatrudnienia w związku z zakończeniem części realizowanych projektów unijnych oraz polityki wynagradzania pracowników.

Prognozowane źródła finansowania wyznaczonych w SR MARR celów generują koszty operacyjne. 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, działaniami inwestycyjnymi 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 przy działalności usługowej stanowią wynagrodzenia. Ich poziom powinien być adekwatny do warunków rynkowych, zabezpieczenia odpowiedniego poziomu merytorycznego 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 pojawią 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.

Perspektywy rozwojowe wobec działalności MARR w następnych latach są stabilne. Jednakże warto pamiętać, że rok 2023 to już kolejny rok, w którym bardzo istotny wpływ na rozwój gospodarczy Spółki, pozyskiwane przychody, mają czynniki zewnętrzne (dostęp do środków unijnych, inflacja, wojna w Ukrainie) mocno ograniczające możliwości pozyskiwania wpływów.

Analiza SWOT pozycji konkurencyjnej

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

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--|---|
| Zbieżność celów statutowych MARR z celami strategicznymi większościowego akcjonariusza Spółki. | Brak realizacji własnych, dużych przedsięwzięć, projektów mających bezpośredni, spektakularny i strategiczny wpływ na rozwój regionu. |
| Skoncentrowany akcjonariat MARR, gwarantujący decyzyjność i sprawny nadzór właścicielski. | Uzależnienie realizacji wydarzeń/projektów wypełniających cele statutowe Spółki od zewnętrznych źródeł finansowania, co bezpośrednio wpływa na zakres podejmowanych działań, konieczność dopasowania do wymogów Instytucji Organizującej Konkurs, jedynie częściową możliwość dostosowania działań do oczekiwań lokalnego rynku oraz przesunięcie aktywności w czasie. |
| Nastawienie na realizowanie aktywności w sposób systemowy, zgodnie z posiadanymi standardami – w tym: wdrożonym i certyfikowanym systemem zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2015, SR, Strategią Odpowiedzialnego Prowadzenia Biznesu, Kodeksem Etyki. | Brak spójnej i efektywnej strategii kreowania wizerunku MARR, co przekłada się na słabą rozpoznawalność marki wśród interesariuszy i klientów w regionie. Na obszarze Krakowa i okolic Spółka jest rozpoznawana głównie przez podmioty publiczne i ich jednostki org., natomiast na terenach bezpośredniej działalności Punktów Informacyjnych, również przez przedsiębiorców z sektora MŚP oraz klientów indywidualnych. |
| Możliwość elastycznej reakcji na zidentyfikowane potrzeby akcjonariuszy i podejmowanie niestandardowych działań z uwagi na prowadzenie przez MARR działalności w formie spółki prawa handlowego. | Brak cyklicznej analizy potrzeb klientów oraz sesji dialogowych z interesariuszami we wszystkich obszarach aktywności MARR, co negatywnie wpływa na opinię o Spółce i pozbawia ją możliwości generowania przychodów operacyjnych z usług komercyjnych. |
| Posiadanie uprawnień w obszarach regulowanych np. wpis do Krajowego Systemu Usług, Rejestru Usług Szkoleniowych prowadzonego przez WUP w Krakowie, rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia, status ośrodka innowacji akredytowanego przez Ministerstwo Rozwoju. | Niepodtrzymywanie relacji z klientami pozyskanymi w trakcie realizowanych projektów/wydarzeń i świadczonych usług, w celu budowania świadomości marki oraz dalszej współpracy. |
| Posiadanie majątku w postaci nieruchomości będących podstawą stabilnych źródeł przychodów, budujących wiarygodność i atrakcyjność finansową (wyplacalność) MARR jako partnera, operatora środków publicznych i przedsiębiorstwa w kontaktach B2B. | Niezadawalająca aktywność w zakresie pozyskiwania nowych partnerów krajowych i zagranicznych. |

Tabela 2. Analiza SWOT pozycji konkurencyjnej MARR

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--|---|
| Posiadanie kompetentnego zespołu, dysponującego bogatym doświadczeniem w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych, szkoleniowych, doradczych, pożyczkowych, w obszarze zarządzania i efektywnego gospodarowania nieruchomościami własnymi. | Brak strategii współpracy ze spółkami zależnymi (określenia i egzekwowania ich ról). |
| Posiadanie punktów informacyjnych w największych miastach regionu, co ułatwia dostęp do klientów i interesariuszy na lokalnych rynkach oraz buduje u nich świadomość marki MARR. | Brak dywersyfikacji źródeł przychodów komercyjnych w celu wykorzystania obecnego kapitału ludzkiego firmy i planu zatrudnienia osób doświadczonych i wykwalifikowanych w danej usłudze rynkowej oraz w profesjonalnej sprzedaży usług Spółki. |
| Możliwość rozszerzania bazy klientów oraz sieci kontaktów z interesariuszami poprzez realizowane projekty i działalność punktów informacyjnych. | |
| Lokalizacja siedziby w Śródmieściu. Dostępność parkingu oraz doskonałe skomunikowanie z pozostałymi rejonami Krakowa, dworcem autobusowym i kolejowym. | Polityka kadrowa w znacznej mierze powiązana z dostępnością środków zewnętrznych powodująca niepewność zatrudnienia, a tym samym odpływ najlepszych specjalistów ze Spółki, czego konsekwencją są trudności w świadczeniu wysokiej jakości usług, w szczególności tych dostępnych na rynku komercyjnym. |
| Zasób nieruchomości pozwalający osiągać stały, przewidywalny przychód z najmu i dzierżawy. | Niska elastyczność działania, wysoka proceduralność, zwłaszcza komórek organizacyjnych tzw. wspierających główne usługi, co negatywnie wpływa na czas obsługi klienta. Konsekwencją ww. czynników jest utożsamianie Spółki z urzędem, zamiast z przedsiębiorstwem. |
| | Brak przepływu informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi Spółki, co negatywnie wpływa na zewnętrzną opinię o MARR. |
| | Wykorzystanie systemów obsługi klienta jedynie w części realizowanych działań. Korzystanie jedynie z dokumentów papierowych w sektorach typu finansowy negatywnie wpływa na opinię o Spółce w sytuacji, gdy na rynku tych usług brak cyfryzacji jest już niszowy. |
| | Niski standard pomieszczeń w siedzibie Spółki, niedostosowany do współczesnych wymogów dot. przestrzeni biurowej, obsługi klienta i realizacji wydarzeń konferencyjno-szkoleniowych. |
| | Brak Punktu Informacyjnego działającego na terenie Małopolski Zachodniej. |
| | Skomplikowana sytuacja prawna nieruchomości w Bussines Park Zakopiańska, w tym projektowane zmiany użytkowania w MPZP oraz innych mniejszych nieruchomości. |

| SZANSE | ZAGROŻENIA |
|--|--|
| Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości, w tym nastawienie na działania innowacyjne, komercyjne oraz na działalność eksportową. | Nieprzewidywalne skutki zmiany Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego dla nieruchomości w Bussines Park Nad Drwiną oraz przy ul. Kordylewskiego i al. Pokoju. |
| 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. | Znaczne przesunięcia harmonogramu realizacji konkursów oraz uruchamiania postępowań przetargowych w zakresie wdrażania i zarządzania instrumentami pożyczkowymi, finansowanych z funduszy europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027. |
| Zwiększone zapotrzebowanie przedsiębiorców na efektywne doradztwo w zarządzaniu i wsparcie finansowe, wynikające z kryzysu gospodarczo-społecznego wobec pandemii koronawirusa. | Spadek atrakcyjności projektów dofinansowanych z funduszy europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 dla części przedsiębiorców (potencjalnych klientów/interesariuszy MARR) z uwagi na istotnie zmniejszony procent dofinansowania działań oraz założenia dot. realizacji głównie działań innowacyjnych, B+R itp. |
| Wzrost zapotrzebowania wśród klientów i interesariuszy MARR na usługi doradcze w zakresie pozyskiwania środków finansowych i budowania relacji z klientami, ekspansji na nowe rynki, dostosowania systemów kształcenia do zmieniających się wymagań rynku pracy. | Silna konkurencja regionalna z terenu Małopolski i województw ościennych (instytucje otoczenia biznesu, instytucje szkoleniowe i doradcze, właściciele nieruchomości) w obszarach aktywności MARR (realizująca również projekty komercyjne, bez współfinansowania z funduszy europejskich). |
| Możliwość pozyskiwania funduszy krajowych oraz europejskich na projekty związane z rozwojem i promocją regionu. | Pogorszenie sytuacji ekonomiczno-finansowej części klientów i interesariuszy MARR, skutkujące zaległościami płatniczymi (US, ZUS) eliminującymi z możliwości wnioskowania o pomoc ze środków publicznych oraz koncentracją na zapewnieniu płynności finansowej. |
| Możliwość pozyskiwania funduszy krajowych oraz europejskich na projekty związane z rozwojem własnych pracowników. | Konflikt w Ukrainie, który może mieć różny i zmieniający się w czasie wpływ na długoterminową działalność klientów i interesariuszy MARR, a poprzez to na cele rozwojowe Spółki. |
| Trendy związane ze świadczeniem usług w przestrzeni cyfrowej w odpowiedzi na konieczność realizowania wszelkich wydarzeń w sieci w związku z doświadczeniami z pandemii koronawirusa oraz efektywność kosztową i czasową tej formy. | Prognozowane zapewnienie większego wkładu własnego do instrumentów pożyczkowych finansowanych z funduszy europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027. |
| Zmniejszający się zasób nieruchomości produkcyjno-magazynowych w granicach miasta Krakowa, pozwalający na zwiększenie potencjału nieruchomości Business Parku Nad Drwiną. | |

Kluczowe wnioski z analizy SWOT

Wykorzystanie potencjału silnych stron i szans z otoczenia. MARR powinna:

- o koncentrować się na wykorzystaniu posiadanego potencjału organizacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem sieci współpracy formalnych i nieformalnych oraz możliwości wykorzystania wpływów akcjonariusza większościowego;
- o wzmacniać silną opinię o Spółce, budować markę MARR na rynku regionalnym jako profesjonalnej instytucji otoczenia biznesu;
- o wykorzystywać i wzmacniać posiadany potencjał mając na uwadze fakt, iż na ofertę Spółki składają się zarówno usługi związane z nieruchomościami (co wymaga ich sukcesywnej rewitalizacji i adaptacji kolejnych powierzchni), a także usługi oparte wprost na posiadanym kapitale ludzkim. Realizacja tej części oferty wymaga nowoczesnego zarządzania personelem, w taki sposób, aby tworzyć i rozwijać profesjonalną, konkurencyjną kadrę, lojalnych specjalistów, których umiejętności będą odpowiadały potrzebom rynku, a także będą tworzyły markę MARR i zewnętrzną opinię o Spółce;
- o tworzyć i utrzymywać silne relacje z pozyskanymi już klientami, celem przywiązania ich do marki i stworzenia zewnętrznych ambasadorów Spółki. Powinna wykorzystywać aktualne trendy w zakresie potrzeb zidentyfikowanych grup klientów i dostosowywać na bieżąco ofertę;
- o wykorzystywać środki pochodzące z funduszy europejskich do realizacji projektów, dzięki którym możliwe jest szkolenie własnych 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:

- o 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 oraz wzmocnić kwalifikacje osób sprzedających i świadczących tego typu usługi;
- o wzmocnienie utożsamiania się pracowników MARR z wartościami Spółki - misją, wizją, celami i ofertą, co zwiększy zaangażowanie kadry, motywację, efektywność realizowanych działań;
- o usprawnienie współpracy pomiędzy departamentami merytorycznymi a wspierającymi, uproszczenie procedur związanych z procesami wewnętrznymi Spółki oraz zniwelowanie wewnętrznej konkurencji pomiędzy komórkami organizacyjnymi, tak aby priorytetem była szybka i właściwa reakcja na potrzeby klientów i rynku oraz dbałość o opinię o MARR;
- o pozyskanie niezbędnych zasobów IT (w tym: sprzęt i oprogramowanie do zarządzania informacjami, klientami i interesariuszami, digitalizacja zasobów i informacji, zespolenie posiadanych baz danych), co zapewni 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 ryzyka i zagrożeń.

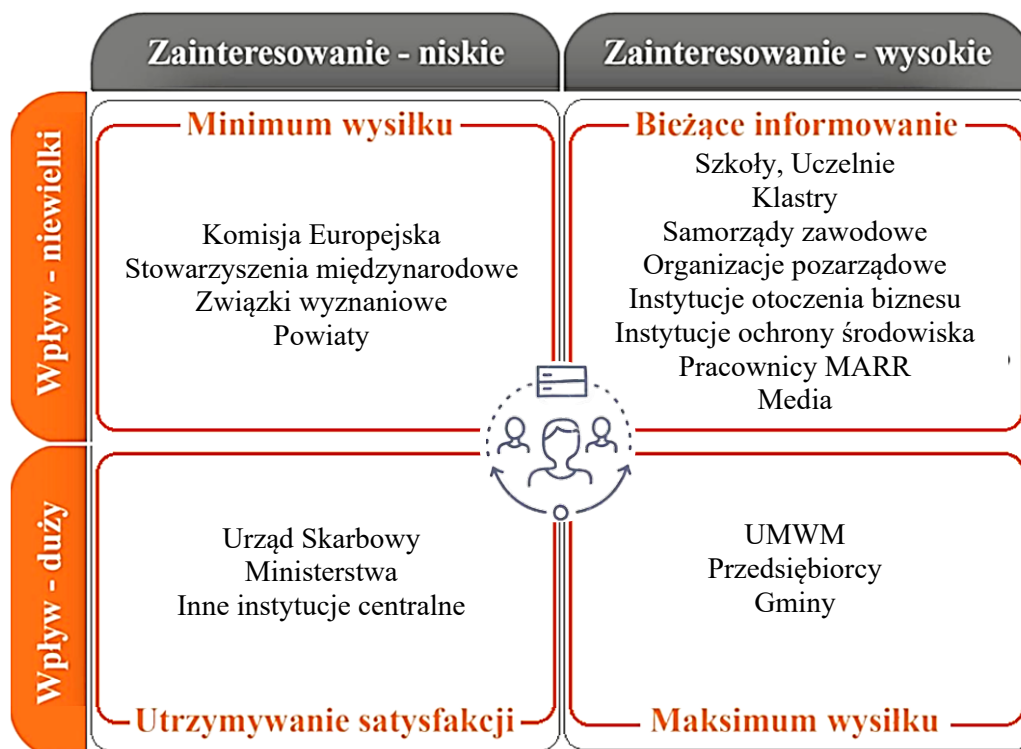
II. ANALIZA OTOCZENIA

Interesariusze

Wyszczególniono następujących interesariuszy MARR:

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

Zakres wpływów interesariuszy na MARR oraz ich zainteresowania Spółką przedstawiono wykorzystując poniższą macierz.



Schemat 4. Zakres wpływów interesariuszy na MARR oraz ich zainteresowania Spółką

Kluczowymi interesariuszami MARR są:

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

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę głównych kontrahentów Spółki, w tym oczekiwania wobec współpracy z MARR oraz działania, jakie podejmuje Spółka, aby wyjść naprzeciw tym potrzebom.

Przedsiębiorcy

Cechy:

- **Kluczowi klienci MARR;**
- Grupa bardzo niejednorodną, o bardzo zróżnicowanych cechach, potrzebach i z tego powodu dokonano dalszej segmentacji tej grupy, przyjmując następujące kryteria podziału:
 - Wielkość zatrudnienia - Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające 1-9 pracowników), Małe firmy (10-50 os.), Średnie przedsiębiorstwa (50-250 os.), Duże firmy (powyżej 250 pracowników);
 - Innowacyjny vs. tradycyjny charakter firmy - najbardziej widoczny w przypadku nowo powstających firm, gdzie wyraźnie rysuje się różnica między sektorem tzw. start-upów i firm o tradycyjnym charakterze (usługi społeczne, budowlane, rzemiosło, handel, gastronomia);
 - Czas funkcjonowania na rynku - przyjęto cenzurę czasową 3 lata, zakładając, iż jest to okres potrzebny do rozwinięcia działalności i po tym czasie firma powinna przejść w fazę wzrostu i skalowalności biznesu.
- Ograniczone środki finansowe;
- Często brak merytorycznej kadry w obszarach problemowych.

Oczekiwania wobec MARR:

- Bezzwrotna pomoc finansowa (granty) lub atrakcyjne pożyczki;
- Nieodpłatna, profesjonalna pomoc merytoryczna, związana z trudnościami z identyfikacją możliwości rozwoju oraz zarządzaniem kadrami;
- Coaching kadry zarządzającej / pracowników;
- Pomoc przy wychodzeniu z kryzysu spowodowanego negatywnymi zmianami, jakie przyniosła pandemia, wysoka inflacja itd. (doradztwo, pożyczki, wsparcie w tworzeniu strategii wychodzenia z kryzysu).
- Wsparcie w podniesieniu atrakcyjności oferty, renomy firmy;
- Wsparcie w zakresie tworzenia wniosków o dofinansowanie ze środków projektowych;
- Udostępnianie nieruchomości pozwalających realizować działania biznesowe.

Działania MARR:

- Spółka kieruje swoją ofertę przede wszystkim do Małych firm, Mikroprzedsiębiorstw innowacyjnych tzw. start-upów (o dowolnym stażu) oraz Średnich przedsiębiorstw;
- Ze względu na misję MARR oraz zapotrzebowanie rynkowe Spółka kieruje swoją ofertę również do mikroprzedsiębiorstw tradycyjnych, działających dłużej niż 3 lata – firmy te borykają się z trudnościami z identyfikacją możliwości rozwoju, na które MARR może aktywnie odpowiedzieć oferując profesjonalną pomoc merytoryczną;
- Pomoc mikroprzedsiębiorstwom z tradycyjnych sektorów, jak gastronomia, edukacja, transport, budownictwo itd. Firmy te są przede wszystkim zainteresowane otrzymaniem pomocy finansowej, mogą jednak być także odbiorcą usług komercyjnych;

- o Dostosowywanie oferty do wszystkich grup MŚP, bez względu na ich potencjał rozwojowy, w celu utrzymania płynności firm, zatrudnienia, pomoc przy wychodzeniu z kryzysu małopolskich przedsiębiorców;
- o Aktywizacja zawodowa i wsparcie dla osób zagrożonych utratą pracy bądź nieaktywnych zawodowo wobec negatywnych zmian, jakie wymusiła pandemia Covid-19 w latach 2020-2023, utrzymująca się wysoka inflacja, wysokie koszty zatrudnienia, a także napływ do Polski uchodźców z Ukrainy;
- o Kojarzenie przedsiębiorstw z podmiotami edukacyjnymi, naukowymi, branżowymi przedstawicielami rynku itd. w celu nawiązania kontaktów biznesowych, wymiany wiedzy / kompetencji;
- o Coaching, wsparcie kadry zarządzającej, pracowników w obszarze HR;
- o Prowadzenie szkoleń w obszarach poszukiwanych przez przedsiębiorców;
- o Adaptacje nieruchomości, prawidłowa realizacja usług najmu nieruchomości;
- o Opracowywanie wniosków o dofinansowanie;
- o Wsparcie start-upów w zakresie pozyskiwanie inwestorów.

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (UMWM)

Cechy:

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

Oczekiwania wobec MARR:

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

Działania MARR:

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

Szkoły i uczelnie

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

Cechy:

- o Duża dynamika w podejmowaniu decyzji, mały formalizm (dotyczy uczelni prywatnych i szkół, których organem prowadzącym nie jest gmina/minister);
- o Duży formalizm, długi proces podejmowania decyzji (dotyczy uczelni państwowych oraz szkół, których organem prowadzącym jest gmina/minister);
- o Brak specjalistów w obszarach niezwiązanych bezpośrednio z edukacją i administracją szkolną;
- o Często brak znajomości uwarunkowań i trendów rynkowych w kraju i poza nim w związku z przygotowaniem uczniów/studentów do pracy zawodowej lub prowadzenia działalności

gospodarczej, a także 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 pracy);
- Wsparcie merytoryczne w ocenie oraz wskazaniu kompetencji i umiejętności pożądaných przez pracodawców;
- Wsparcie w podniesieniu atrakcyjności i renomy uczelni/szkoły poprzez dostosowanie oferty do trendów rynku pracy;
- Finansowanie i współfinansowanie projektów i działań;
- Partnerstwo, w szczególności projektowe;
- Coaching, wsparcie nauczycieli oraz kadry zarządzającej;
- Wsparcie uczniów/studentów w zakresie rozwijania wiedzy w obszarze zrównoważonego rozwoju, praktycznych kompetencji zawodowych oraz umiejętności uniwersalnych;
- Wsparcie w zakresie tworzenia wniosków o dofinansowanie ze środków projektowych.

Działania MARR:

- Spółka kieruje do uczelni, szkół ograniczoną ofertę usług związaną z misyjnym charakterem MARR, a także oferuje wybrane komercyjne działania;
- 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, kadry zarządzającej;
- Prowadzenie szkoleń w obszarach zawodów/umiejętności „deficytowych”;
- Prowadzenie działań edukacyjnych (lekcje, gry, zajęcia tematyczne, eventy) w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz kompetencji kluczowych – w tym obywatelskich.

Gminy

Segment ten, podobnie jak w przypadku szkół i uczelni, jest ważny z punktu widzenia MARR. Z jednej strony jest interesariuszem oczekującym partnerstwa i wsparcia kompetencyjnego, z drugiej - 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 warunki zatrudnienia pracowników samorządowych.

Oczekiwania wobec MARR:

- Bezpośrednie wsparcie finansowe, współfinansowanie projektów;
- Wsparcie merytoryczne w rozwiązywaniu gminnych problemów;
- Prowadzenie audytów zewnętrznych i wewnętrznych dla gmin;
- Redagowanie dokumentów strategicznych, rozwojowych dla jednostki samorządu terytorialnego;
- Pomoc w pozyskiwaniu środków europejskich;
- Doradztwo w zakresie obsługi lokalnych przedsiębiorców.

Działania MARR:

- Spółka kieruje do gmin ograniczoną ofertę usług związaną misyjnym charakterem MARR, a także oferuje wybrane komercyjne działania;

- 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 aktualizację,
 - strategię i programy dotyczące zadań własnych,
 - analizy i rekomendacje rozwiązań problemów,
 - feasibility studies – analizy projektów inwestycyjnych,
 - inne dokumenty wymagane przez prawo;
- Przygotowanie oferty doradztwa, edukacji, networkingu: nowe Prawo Zamówień Publicznych (specjalizacja: szkolenia branżowe);
- Wsparcie w zakresie identyfikacji i realizacji inwestycyjnych projektów gminnych w formule PPP.

Wspólnoty Mieszkaniowe

Cechy:

- Jednorodna grupa Klientów MARR, o stałym, dużym zainteresowaniu ofertą pożyczkową;
- Ugruntowana pozycja MARR na rynku wsparcia dla tej grupy;
- Przewidywalność działania;
- Niskie ryzyko zaburzenia transakcji i jej rozliczenia;
- Duża grupa stałych Klientów.

Oczekiwania wobec MARR

- Coroczne zapewnienie środków w ramach funduszu pożyczkowego;
- Zapewnienie doradztwa w zakresie udzielanego wsparcia.

Działania MARR

- Uelastycznienie produktu pożyczkowego. Środki z pożyczki mogą być przeznaczone na realizację zadań inwestycyjnych lub remontowych związanych z posiadaną infrastrukturą mieszkaniową;
- Stabilne od kilkunastu lat zapewnienie środków w ramach funduszu;
- Utrzymanie profesjonalnych, partnerskich relacji;
- Zapewnienie komplementarnego wsparcia w ramach różnych produktów pożyczkowych (termomodernizacja, pozostałe inwestycje/remonty);
- Wychodzenie naprzeciw możliwościom finansowym zabezpieczenia udzielanego wsparcia;
- Wpływ na odnowienie substancji mieszkaniowej Małopolski. Modernizacje, renowacje wielorodzinnych budynków mieszkalnych, w tym m.in. odnowienie elementów strukturalnych budynku (dachy, fasady, okna i drzwi w fasadzie, klatki schodowe i korytarze, windy), otoczenia wokół budynków oraz modernizacja energetyczna budynków.

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, wsadu merytorycznego, nadającego się do wykorzystania;
- Odpłatna współpraca.

Działania MARR:

- Aktywna polityka informacyjna, nawiązanie relacji z redaktorami czołowych małopolskich mediów;
- Przygotowywanie gotowego wsadu merytorycznego, nadającego się do wykorzystania przez media;
- Konsekwentne budowanie wizerunku MARR – Spółki wspierającej rozwój i wzrost konkurencyjności małopolskich firm;
- Kreowanie wydarzeń medialnych dotyczących działalności MARR lub takich, w których MARR może zaistnieć (program stypendialny, konkursy, nagrody gospodarcze, konferencje, 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.

Oczekiwania 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 Spółki);
- Utrzymanie partnerskich relacji dla zapewnienia długofalowej, efektywnej współpracy;
- Ustalenie podziałów kompetencji i obszarów działania w celu zachowania uczciwej konkurencji, zgodnej z przepisami prawa;
- Współpraca partnerska, wsparcie przez MARR działań prowadzonych przez ww. organizacje / instytucje.

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.

Oczekiwania 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 Spółki);
- Komercyjna oferta w zakresie pozyskiwania projektów, środków finansowych;
- Utrzymanie partnerskich relacji.

Pracownicy MARR

Cechy:

- Zróżnicowanie pod względem płci, wieku, stażu pracy – duża różnorodność;
- Wykazujący wysokie zaangażowanie i kreatywność;
- Prezentujący zróżnicowane kompetencje, umiejętności i zakresy obowiązków, odpowiadające specyfice MARR;
- Najważniejszy zasób Spółki 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:
 - nowoczesny, klimatyzowany, funkcjonalny budynek biurowy z udogodnieniami dla osób z niepełnosprawnością,
 - przestrzeń: w tym strefa socjalna – kuchenna, konsumpcyjna, chillout'u, przestrzeń higieniczno-sanitarna, a także strefa coworkingowa, pomieszczenia na spotkania z klientem, sale konferencyjno-szkoleniowe,
 - odpowiednie warunki na stanowisku pracy, bezpieczeństwo, dostępność do narzędzi/systemów/usług informatyczno-komunikacyjnych, możliwość pracy zdalnej,
 - benefity pracownicze;
- Ułatwiony dostęp do zasobów informacyjnych na temat działań prowadzonych przez MARR.

Działania MARR:

- Wewnętrzna promocja działań MARR i 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;

- o Wewnętrzna informacja i współpraca pomiędzy departamentami i pracownikami z różnych departamentów przy realizacji różnych spraw (tworzenie zespołów złożonych z pracowników różnych departamentów);
- o Organizacja eventów integracyjnych.

Analiza konkurencji

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



Podmioty konkurencyjne w obszarze ‘Doradztwo’:

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

Przewagi konkurencyjne MARR:

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

Przewagi konkurentów MARR:

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

Strategia konkurowania MARR

- o Opracowanie oferty eksponującej kompleksowość, wielopoziomowość i potwierdzoną jakość usług, wieloletnie doświadczenie i wiarygodność kadry;
- o Współpraca z instytucjami, uczelniami w zakresie komplementarnym;
- o Promocja oferty MARR w oparciu o własne, wypracowane kanały informacyjne oraz nowe działania popularyzujące działalność Spółki (utworzenie w strukturze organizacji działu

handlowego/sprzedaży, wykorzystanie punktów informacyjnych i mobilnego punktu konsultacyjnego);

- o Wypracowanie stałych, cyklicznych eventów w obszarze doradztwa, ukierunkowanych na podnoszenie kompetencji oraz umocnienie marki MARR na rynku.



Podmioty konkurencyjne w obszarze ‘Nieruchomości’:

- o Centra logistyczne: 7R Park Kraków - Kokotów; Goodman Kraków Airport Logistics Centre - Modlniczka; Logicor Kraków - Skawina; Panattoni Park Kraków I-IV - Skawina; MK Logistic - Kraków; Centrum Logistyczne Kraków I i II; Witek AirPort Logistic Center – Kraków; Business Park Cracovia - Myślenice;
- o Budynki biurowe zlokalizowane na terenie Krakowa.

Przewagi konkurencyjne MARR:

- o Kompleksowość obsługi najemców i dzierżawców;
- o Doświadczenie w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych, modernizacyjnych oraz remontowych, jak również w zakresie zarządzania i efektywnego gospodarowania nieruchomościami własnymi;
- o Atrakcyjna lokalizacja: Nad Drwiną w kontekście funkcji przemysłowo-magazynowych, Zakopiańska w kontekście handlu, Kordylewskiego w kontekście usług publicznych i funkcji biurowej.

Przewagi konkurentów MARR:

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

Strategia konkurowania MARR:

- o Modernizacja obecnych / budowa nowoczesnych przestrzeni najmu;
- o Projekt inwestycyjny w ramach PSI_Polska Strefa Inwestycji;
- o Promocja nieruchomości Spółki własnymi, wypracowanymi kanałami informacyjnymi oraz nowe działania popularyzujące zasoby/dostępną ofertę MARR w tym zakresie;
- o Kreowanie polityki cenowej optymalnie do standardu i lokalizacji nieruchomości. Wykorzystywanie obserwowanych trendów, np. spadek ilości dostępnych nieruchomości produkcyjno-magazynowych w granicach administracyjnych Krakowa.



Podmioty konkurencyjne w obszarze 'Finanse':

- Agencje i fundacje świadczące usługi finansowe: Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o., Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, Sądecka Izba Gospodarcza, Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Fundacja Rozwoju Regionu Rabka, Stowarzyszenie „Samorządowe Centrum Przedsiębiorczości i Rozwoju” w Suchej Beskidzkiej, fundusze pożyczkowe z innych województw;
- Banki komercyjne, Fundusze kapitałowe, aniołowie biznesu, prywatni inwestorzy;
- Liderzy w zakresie pośrednictwa finansowego - Expander Advisors, Open Finance, Notus Finance, mFinance, Gold Finance, Alex T. Great oraz mniejsze jednostki działające samodzielnie;
- 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, MFR;
- 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 Związku 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.

Strategia konkurowania MARR:

- Strategia współpracy z wybranymi instytucjami w zakresie, w którym nie posiadają potencjału, szczególnie ze spółkami powiązаныmi 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 oferty finansowania MARR w oparciu o własne wypracowane kanały informacyjne oraz nowe działania popularyzujące zasoby Spółki – dział sprzedaży, wykorzystanie sieci punktów informacyjnych i mobilnego punktu konsultacyjnego.



Podmioty konkurencyjne w obszarze ‘Kompetencje’:

- 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, 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, wielopoziomowość, bezpieczeństwo i potwierdzoną jakość usług opartą na wieloletnim doświadczeniu specjalistów;
- Wypracowanie stałych, cyklicznych eventów dla poszczególnych kategorii klientów;
- Promocja oferty MARR własnymi wypracowanymi kanałami informacyjnymi, w tym współpraca z instytucjami, JST itp. oraz nowe działania popularyzujące usługi/działalność Spółki – dział sprzedaży, wykorzystanie punktów informacyjnych i mobilnego punktu konsultacyjnego podczas konferencji/eventów.

W celu wzmocnienia pozycji rynkowej MARR na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, Spółka będzie podejmować działania budujące i rozwijające pozycję konkurencyjną wśród organizacji o podobnym znaczeniu i zasięgu oddziaływania. Służyć temu będą przede wszystkim działania:

- Strategia współpracy z wybranymi instytucjami w zakresie, w którym nie posiadają potencjału, szczególnie ze spółkami powiązаныmi i ich stałymi partnerami;
- Eksponowanie najważniejszych atutów MARR, wyróżniających Spółkę wśród konkurencji – wieloletnie doświadczenie, rozpoznawalna na rynku marka, potwierdzona jakość oferty, kompleksowość i wielopoziomowość usług, bezpieczeństwo, profesjonalna, kreatywna, elastyczna kadra specjalistów;

Zintensyfikowana promocja oferty MARR przy znacznie szerszym wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji.

III. OBSZARY INTERWENCJI

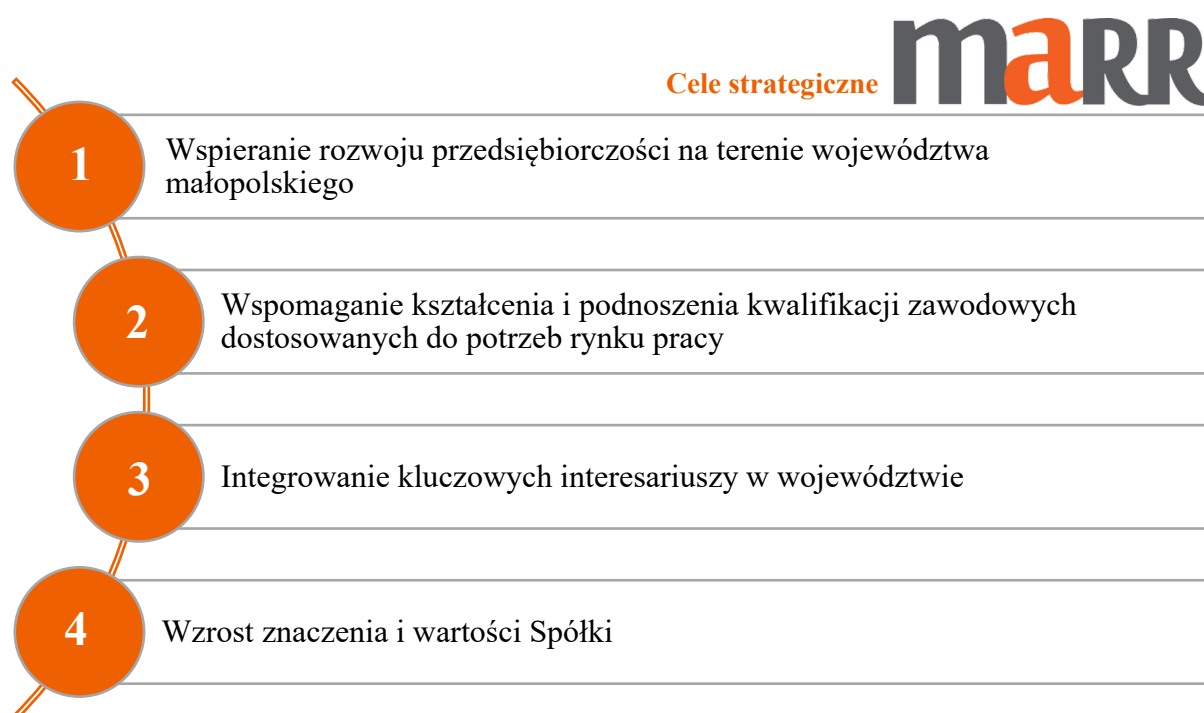
Misja, wizja, cele strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu

Misja MARR

Wspierając przedsiębiorczość, rozwijamy, integrujemy i promujemy Małopolskę.

Wizja MARR

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



Usługi kluczowe

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





| Obszar usług | Usługi kluczowe |
|--|--|
| DORADZTWO  | <ul style="list-style-type: none"> • 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  | <ul style="list-style-type: none"> • Wynajem lokali oraz hal; • Dzierżawa nieruchomości gruntowych; • Kompleksowa obsługa najemców i dzierżawców; |
| FINANSE  | <ul style="list-style-type: none"> • Pożyczki; • Fundusze kapitałowe; • Pośrednictwo finansowe; • Wsparcie innowacji społecznych; • Dotacje (jako operator); |
| KOMPETENCJE  | <ul style="list-style-type: none"> • 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 3. Zestawienie kluczowych usług MARR w podziale na obszary usług



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 re negocjacje warunków, wskazanie możliwości outsourcingu, optymalizacja kosztochłonnych procesów, propozycje zarządzania płynnością finansową i windykacją, 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

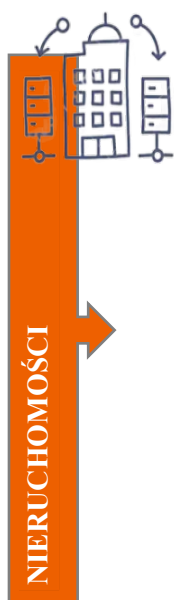
Wsparcie w rozwoju i przezwyciężaniu trudności napotykanym w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Usługa ma charakter kompleksowy i może obejmować w szczególności:

- Audyty 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;
- 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 zbilansowanym 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.



Wynajem lokali oraz hal

Usługa może obejmować w szczególności:

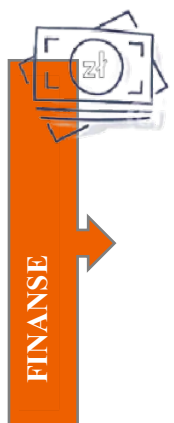
- Najem lokali oraz powierzchni biurowych i usługowych;
- Najem hal magazynowych i produkcyjnych;
- Najem powierzchni gruntu (skład, parking);
- Krótkoterminowy najem miejsc biurowych (co-working);

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.



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 stanowią 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.

Finansowanie i pośrednictwo finansowe

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

- Pożyczka z funduszu pożyczkowego;
- Kredyt;

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

Zadania świadczone w ramach usługi:

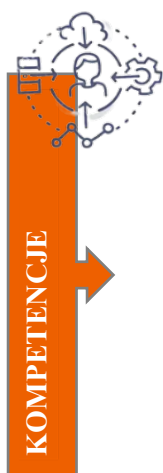
- Pełnienie funkcji pośrednika finansowego w zakresie produktów finansowych funkcjonujących na rynku;
- Współpraca z bankami, podmiotami finansującymi przedsięwzięcia;
- Pozyskiwanie inwestorów.

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.



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

- 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 zarządzania różnorodnością);
- Procesów rekrutacyjnych;
- Wdrażania pracownika;
- Zarządzania rozwojem pracowników;
- Procesu rotacji pracowniczej;
- Przygotowanie strategii Employer Branding;
- 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 z 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

| Cel strategiczny 1 | OBSZAR | D=DORADZTWO, N=NIERUCHOMOŚCI, F=FINANSE, K= KOMPETENCJE | | |
|---|--------|---|--|--|
| | | Usługi kluczowe | Mierniki realizacji usług kluczowych | Mierniki realizacji celów strategicznych |
| <p>1. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości na terenie województwa małopolskiego w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. | D | <ul style="list-style-type: none"> • Doradztwo w zakresie zakładania działalności gosp.; • 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. | <ul style="list-style-type: none"> • Liczba nowych a liczba powracających klientów; • Liczba przeprowadzonych audytów proinnowacyjnych; • Liczba zrealizowanych usług doradczych; • Liczba opracowanych analiz, strategii rozwojowych, zarządzania personelem, zrównoważonego rozwoju; prowadzenia odpowiedzialnego biznesu; • Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; | <ul style="list-style-type: none"> • 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; |
| | N | <ul style="list-style-type: none"> • Wynajem lokali oraz hal; • Dzierżawa nieruchomości gruntowych; • Kompleksowa obsługa najemców i dzierżawców. | <ul style="list-style-type: none"> • Liczba najemców; • Powierzchnia wynajmowanych lokali, hal; • Powierzchnia dzierżawionych gruntów; • Liczba najemców korzystających z pośrednictwa MARR w obsłudze technicznej, office management, typu fit-out. | |
| | F | <ul style="list-style-type: none"> • Pożyczki; • Fundusze kapitałowe; • Pośrednictwo finansowe; • Wsparcie innowacji społecznych; • Dotacje (jako operator). | <ul style="list-style-type: none"> • Liczba udzielonych pożyczek; • Wartość udzielonych pożyczek; • Wartość zainwestowanych środków w wejścia kapitałowe; • Średni zwrot z inwestycji w podmiotach, w których zrealizowano wejścia kapitałowe; • Liczba nowych a liczba powracających klientów; • Liczba wspieranych inicjatyw społecznych; • Wartość udzielonych dotacji; • Liczba udzielonych dotacji. | |

Tabela 4. Zestawienie wskaźników realizacji KPI oraz trybu weryfikacji SR MARR

| | | D=DORADZTWO, N=NIERUCHOMOŚCI, F=FINANSE, K= KOMPETENCJE | | |
|--|--------|--|--|--|
| Cel strategiczny 1 – c.d. | OBSZAR | Usługi kluczowe | Mierniki realizacji usług kluczowych | Mierniki realizacji celów strategicznych |
| 1. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości na terenie województwa małopolskiego | K | <ul style="list-style-type: none"> • 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. | <ul style="list-style-type: none"> • Liczba zrealizowanych szkoleń; • Liczba nowych a liczba powracających klientów; • Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; • Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących w programach praktyk / stażach / szkoleniach. | |
| Cel strategiczny 2 | OB. | Usługi kluczowe | Mierniki realizacji usług kluczowych | Mierniki realizacji celów strategicznych |
| 2. Wspomaganie kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych dostosowanych do potrzeb rynku pracy w szczególności poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • 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. | D | <ul style="list-style-type: none"> • Doradztwo i coaching w obszarze HR; • Doradztwo w zakresie zrównoważonego rozwoju. | <ul style="list-style-type: none"> • Liczba zrealizowanych usług doradczych; • Liczba nowych a liczba powracających klientów; • Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów. | Opracowanie kompleksowej oferty edukacyjnej, doradczej i szkoleniowej, której celem jest wspomaganie kształcenia i podnoszenia kwalifikacji do potrzeb rynku pracy, w tym świadczenie co najmniej 10% usług o charakterze komercyjnym. |
| | K | <ul style="list-style-type: none"> • 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. | <ul style="list-style-type: none"> • Liczba zrealizowanych szkoleń; • Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; • Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących w programach praktyk / stażach / szkoleniach. | |

| Cel strategiczny 3 | OB. | D=DORADZTWO, N=NIERUCHOMOŚCI, F=FINANSE, K= KOMPETENCJE | | |
|---|-----|---|--|---|
| | | Usługi kluczowe | Mierniki realizacji usług klucz. | Mierniki realizacji celów |
| <p>3. Integrowanie kluczowych interesariuszy w województwie w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. | D | <ul style="list-style-type: none"> Doradztwo prorozwojowe oraz proinnowacyjne; Doradztwo w zakresie tworzenia / zmiany wizji, misji firmy oraz strategii rozwojowej; Doradztwo w zakresie współpracy międzynarodowej; Doradztwo w zakresie zrównoważonego rozwoju. | <ul style="list-style-type: none"> Liczba zrealizowanych usług doradczych; Liczba nowych a liczba powracających klientów. | <ul style="list-style-type: none"> MARR jako wiodące centrum integracji kluczowych interesariuszy w województwie. Opracowanie kompleksowej oferty w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw z regionu Małopolski, w tym świadczenie co najmniej 60% usług o charakterze komercyjnym. |
| | K | <ul style="list-style-type: none"> 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. | <ul style="list-style-type: none"> Liczba zrealizowanych szkoleń; Liczba nowych a liczba powracających klientów; Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących w programach praktyk / stażach / szkoleniach. | |

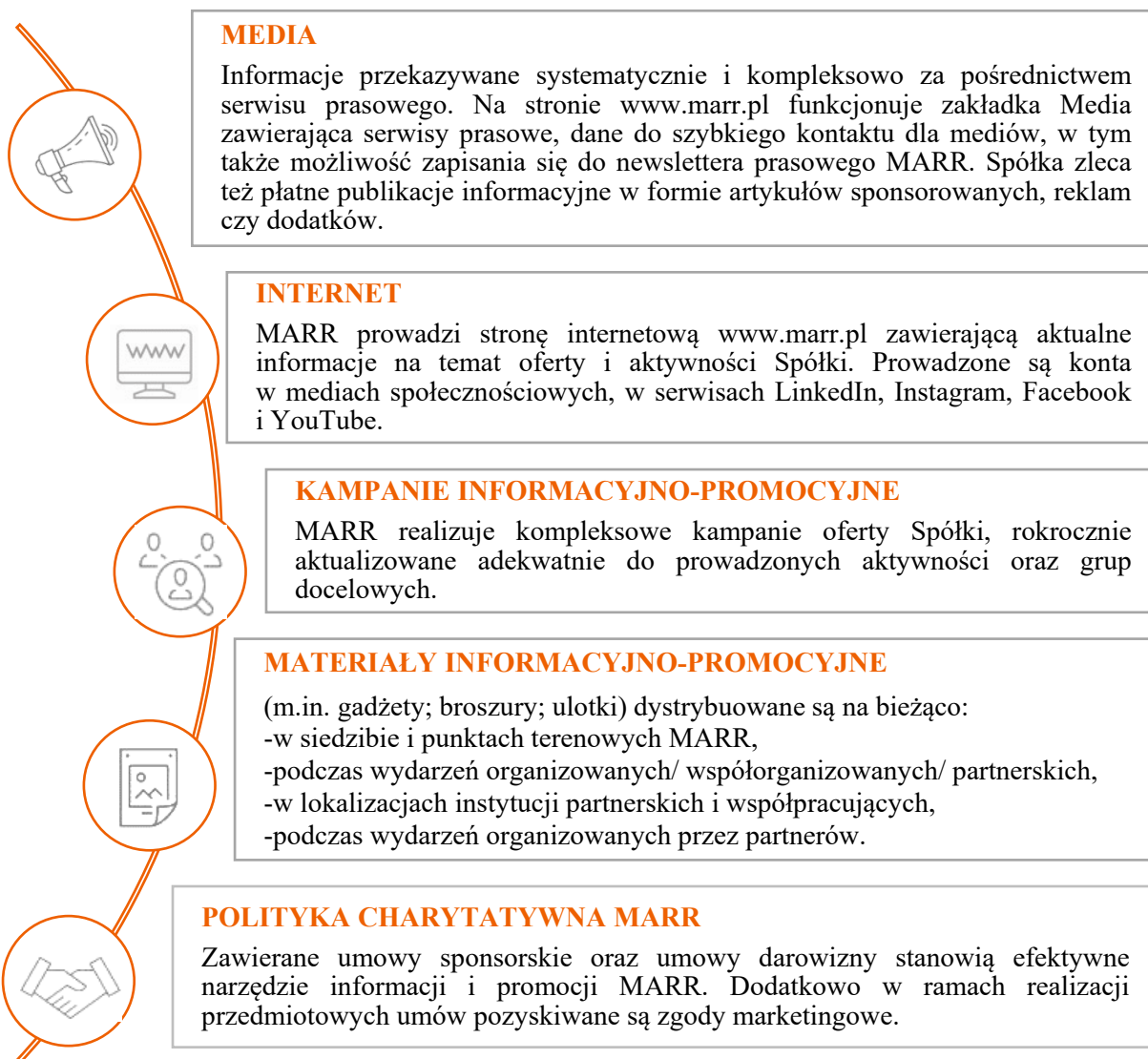
| Cel strategiczny 4 | OB. | Usługi kluczowe | Mierniki realizacji usług klucz. | Mierniki realizacji celów strateg. |
|---|-----|--|--|--|
| <p>4. Wzrost znaczenia i wartości Spółki w szczególności poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nową koncepcję zagospodarowania dla Business Park Nad Drwiną, inwestycje w substancję, utrzymanie atrakcyjności; Uregulowanie sytuacji prawnej nieruchomości w Business Park Zakopiańska; Utrzymanie wysoko wykwalifikowanej kadry; Cyfryzację Spółki; Budowę sieci relacji; Zwiększenie umiędzynarodowienia Spółki poprzez wchodzenie w partnerstwa projektowe z czołowymi instytucjami otoczenia biznesu z Europy. | N | <ul style="list-style-type: none"> Wynajem lokali oraz hal; Dzierżawa nieruchomości gruntowych; Kompleksowa obsługa najemców i dzierżawców. | <ul style="list-style-type: none"> Powierzchnia wynajmowanych lokali, hal; Powierzchnia dzierżawionych gruntów; Liczba najemców korzystających z pośrednictwa MARR w obsłudze technicznej, office management, typu fit-out. | <ul style="list-style-type: none"> 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. Wzrost kompetencji kadry – w tym podniesienie kompetencji w zakresie świadczenia usług komercyjnych. |
| | K | <ul style="list-style-type: none"> Ważne sprawy małopolskich przedsiębiorców; Współpraca z przedsiębiorcami i uczelniami / szkołami mająca na celu wsparcie adaptacji procesów uczenia się do potrzeb i wymagań rynku pracy. | <ul style="list-style-type: none"> Liczba zrealizowanych forów, wydarzeń, targów, konferencji, seminariów; Liczba osób / przedsiębiorców uczestniczących w programach praktyk / stażach / szkoleniach. | |

IV. STRATEGIA KOMUNIKACJI

Strategia komunikacji wewnętrzna i zewnętrzna jest kluczowa w procesie budowania silnych firm. Zwłaszcza w czasach powszechnej rywalizacji, globalnych kryzysów i implementowania nowych technologii wykorzystywanych w procesie sprzedaży usług, nawiązywania kontaktów biznesowych, konieczne staje się zrewidowanie dotychczas stosowanych narzędzi i form komunikacji, promocji, informacji, a także bieżąca ich aktualizacja. Dzięki racjonalnej strategii komunikacji przedsiębiorstwo buduje spójny i wyrazisty wizerunek / markę, prowadzi efektywną komunikację wewnętrzną z pracownikami oraz zewnętrzną z odbiorcami i mediami na temat swoich celów biznesowych i misyjnych, posiada wypracowane wskazówki dla marketingu, łatwiejsze staje się wówczas planowanie kolejnych kroków, czy wprowadzanie zmian wizerunkowych / ofertowych.

Wobec powyższego MARR zrealizowała audyt dotychczasowej strategii komunikacji zewnętrznej Spółki. Poniżej przedstawiono zbiór narzędzi, metod komunikowania interesariuszom, mediom oferty Spółki oraz możliwości i zakresu podejmowanej współpracy, uzupełniony o nowe formy zbieżne z rynkowymi trendami.

Wykorzystywane kanały/narzędzia informacyjne w obszarze komunikacji zewnętrznej MARR:



Schemat 5. Kanały/narzędzia informacyjne w obszarze komunikacji zewnętrznej MARR

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

W obszarze komunikacji wewnętrznej wykorzystywane są kanały i narzędzia służące sprawniej 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 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. Wymienione aktywności będą kontynuowane, a w razie konieczności – modyfikowane.

V. WDRAŻANIE STRATEGII

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa to jeden z jej podstawowych dokumentów programowych, wyraz dojrzałości firmy, w której pracownicy posiadają jasne i klarowne cele do realizacji. SR MARR 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 Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”. Decyzje dotyczące realizacji zadań wynikających z SR MARR będą podejmowane na bieżąco, w kontekście aktualnych warunków prawnych, ekonomicznych, finansowych. Niezbędne będzie wdrożenie zarządzania przez cele, z uwzględnieniem działań ukierunkowanych na intensyfikowanie współpracy wewnętrznej, jak również inicjowanie działań i zachowań, których efektem będą nowatorskie rozwiązania, wzrost zaangażowania oraz podejmowanie skalkulowanego ryzyka.

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

Monitorowanie, ocena i aktualizacja

W celu zapewnienia poprawnej realizacji SR MARR, 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 działań.

Monitoring

Proces ewaluacji SR będzie koordynowany przez departament wyznaczony przez Zarząd MARR. W procedurze ewaluacji będą również uczestniczyć przedstawiciele wszystkich jednostek organizacyjnych MARR zaangażowanych 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 działań przewidzianych w Strategii oraz sporządzanie i przygotowywanie **Rocznych Sprawozdań** z podejmowanych aktywności w ramach tego dokumentu rozwojowego.

Ocena realizacji

Prowadzenie oceny realizacji SR pozwoli na określenie faktycznych efektów podjętych działań rozwojowych. Planuje się przeprowadzenie ewaluacji okresowej (mid-term), a więc oceny realizacji SR w odniesieniu do pierwotnych celów, poziomu osiągniętych wskaźników, jakości i liczby dostarczonych danych, a następnie wprowadzenie ewentualnych modyfikacji, wynikających ze zmian wewnątrz firmy i otoczenia. Ewaluacja ta zostanie dokonana w 2025 roku, a jej efektem będzie raport z realizacji SR za okres 2020-2025. Po upływie horyzontu czasowego SR MARR tj. w 2030 roku, wykonana zostanie ewaluacja ex-post. W ramach końcowej ewaluacji zostaną przedstawione osiągnięcia długoterminowe SR, jej oddziaływanie i trwałość dokonań oraz nieplanowane rezultaty powstałe w wyniku realizacji Strategii. Wszystkie te informacje zebrane będą w podsumującym **Raporcie z realizacji SR MARR za okres 2020-2030**.

VI. WYKAZ TABEL, SCHEMATÓW

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Podmioty powiązane z MARR - udziały i akcje (u/a)..... | 26 |
| Tabela 2. Analiza SWOT pozycji konkurencyjnej MARR | 31 |
| Tabela 3. Zestawienie kluczowych usług MARR w podziale na obszary usług..... | 47 |
| Tabela 4. Zestawienie wskaźników realizacji KPI oraz trybu weryfikacji SR MARR..... | 53 |
| | |
| Schemat 1. Obszary i cele rozwojowe w Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”..... | 16 |
| Schemat 2. Struktura organizacyjna MARR – stan na 31.12.2022 | 22 |
| Schemat 3. Oddziały MARR – koordynacja działań w regionach województwa małopolskiego | 23 |
| Schemat 4. Zakres wpływów interesariuszy na MARR oraz ich zainteresowania Spółką..... | 35 |
| Schemat 5. Kanały/narzędzia informacyjne w obszarze komunikacji zewnętrznej MARR | 56 |