



Interreg

Románia-Magyarország

Európai Regionális Fejlesztési Alap



EURÓPAI UNIO



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Befektetésösztönzési Kézikönyv Önkormányzatoknak



Partnerség egy jobb jövőért

www.interreg-rohu.eu

BEVEZETÉS

Háttér, a Kézikönyv célja és felépítése

03

1. MODUL

Milyen motivációk állnak a befektetések mögött?

06

2. MODUL

A települési szintű befektetésösztönzés szakmai megalapozása

11



3. MODUL

Szakmai támogatás a teljes befektetési ciklusban

17

4. MODUL

Befektetésösztönzési marketing

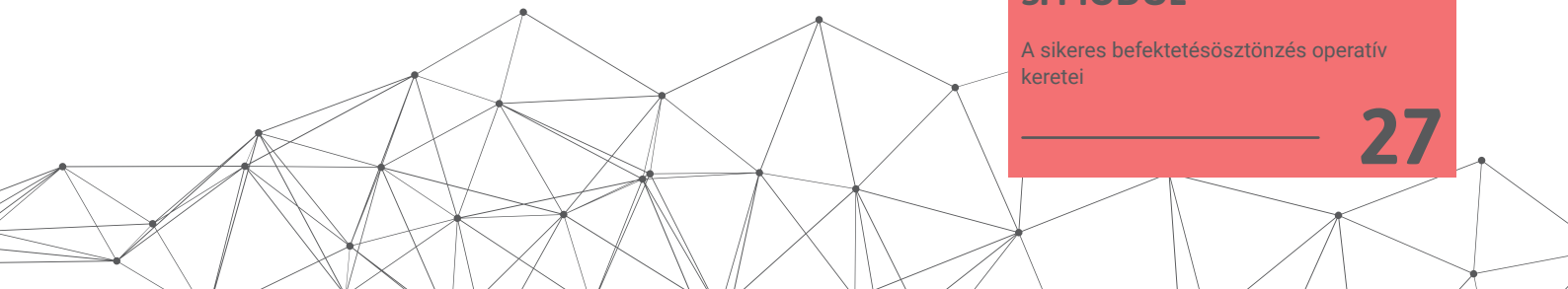
23

5. MODUL

A sikeres befektetésösztönzés operatív keretei

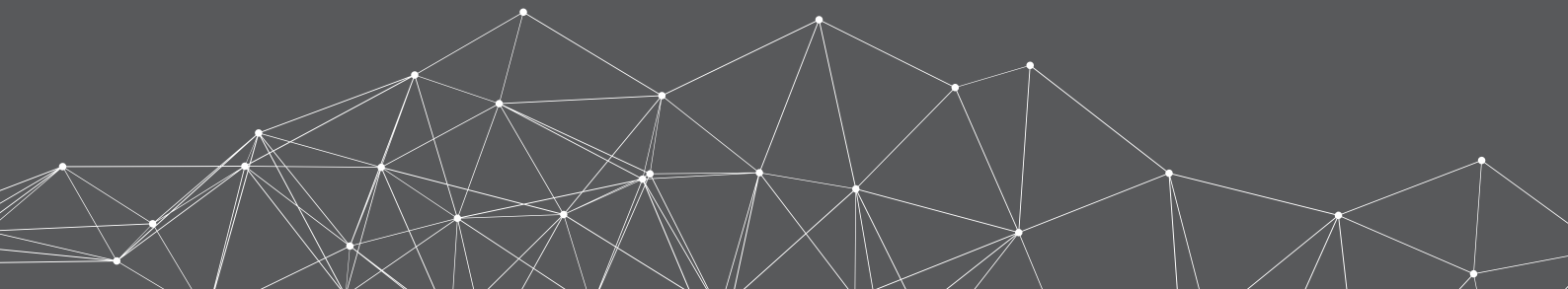
27

Tartalomjegyzék



BEVEZETÉS

Háttér, a Kézikönyv célja
és felépítése



Háttér

A külföldi közvetlentőke-befektetések (FDI)¹ növekvő mértéke és az ezzel járó pozitív hatások arra ösztönzik az önkormányzatokat, hogy minél több és változatosabb befektetőt vonzzanak településükre, ez a folyamat ugyanis új munkahelyeket teremt, növeli a versenyképességet, kiegyensúlyozottabbá teheti a gazdaságszerkezetet, továbbá segíti a technológiai fejlődést is. Mindazonáltal látni kell, hogy a megmértetés globális szintén zajlik: a kontinensek között az elmúlt időszakban Európa veszített a

vonzerejéből, miközben Ázsia és Amerika is meghaladta már a COVID-19 járvány előtti FDI-értékeket. Az ENSZ Kereskedelmi és Fejlesztési Konferenciája (UNCTAD) adatai alapján 2021-ben 1 641 milliárd dollárt tett ki a külföldi tőkebefektetések összege – ebből kell a romániai és a magyarországi városoknak minél nagyobb szeletet kihasítani. 2021-ben Romániában az FDI meghaladta a 7,25 milliárd eurót, míg Magyarországon közel 5,9 milliárd euró értékű beruházásról született pozitív döntés .

¹Az OECD definíciója értelmében külföldi közvetlen tőkebefektetés alatt olyan hosszútávú, tartós befektetést értünk, amely a közvetlen befektető országától különböző országban realizálódik (közvetlen tőkebefektetéssel működő vállalatban). A tartós érdekesség hosszútávú és a vállalatvezetést jelentős mértékben befolyásoló viszonyt jelent a közvetlen befektető és a vállalat között.

A Kézikönyv célja és felépítése

A Befektetésösztönzési Kézikönyv célja, hogy az önkormányzatoknak gyakorlati kereteket és könnyen adaptálható iránymutatásokat adjon a településükre irányuló beruházások növeléséhez. Ehhez elsőként áttekintjük, hogy elsősorban milyen motivációk húzódnak meg a befektetések mögött (1. MODUL), majd meghatározzuk azokat a lépéseket, amelyekkel stratégiai szinten megalapozható a települési szintű befektetésösztönzés (2. MODUL). Ezt követően bemutatjuk azokat a feladatokat, amelyeket el kell látnia egy településnek a befektetői folyamatban (3. MODUL), és javaslatokat teszünk a hatékony befektetésösztönzési marketing megtervezésére és végrehajtására (4. MODUL). Végül azonosítjuk azokat a szervezeti, pénzügyi és egyéb

feltételeket, amelyek operatív szinten szükségesek a települési befektetésösztönzés eredményes megvalósításához (5. MODUL). A modulok végén összegezzük, hogy a tapasztalatok alapján mely eszközök működnek az adott területen, és melyek azok a megközelítési módok, amelyeket érdemes elkerülni, ha hosszú távú sikereket akar elérni egy település a befektetésösztönzés terén.

Mivel a Befektetésösztönzési Kézikönyv az Interreg V-A Románia-Magyarország Program, azon belül is a Szabolcs-Szatmár-Bereg és Szatmár megyében megvalósított ENCOCH projekt keretében készült el, elsősorban az itteni települések számára kívánunk szakmai segítséget nyújtani, de a Kézikönyvben foglaltakat bármely önkormányzat adaptálni tudja.

1. MODUL

Milyen motivációk állnak a befektetések mögött?



Milyen motivációk állnak a befektetések mögött?

A befektetésösztönzés szó hallatán általában egyből egy nagy zöldmezős beruházás képe jelenik meg a szemünk előtt, jóllehet számos egyéb forma is elképzelhető:

- egy adott vállalat telephelyének bővítése, amely általában létszámnöveléssel is jár,
- egy létező, de nem vagy más célra használt létesítmény megvásárlása új termelési tevékenység indítása céljából,
- vegyesvállalati projektek, amelyekben egy külföldi és egy helyi vállalat közösen vesz részt,
- fúziók és felvásárlások, azaz amikor egy külföldi vállalat egy helyi társaság saját tőkéjének legalább 10%-át megszerzi,
- a privatizáció mint a felvásárlás egy típusa, amikor egy állami tulajdonú vállalatok részvényeit vagy azok egy részét értékesítik befektetőknek,
- egyéb befektetési formák, például licenc vagy franchise értékesítése, stratégiai szövetségek, partnerségi megállapodások.

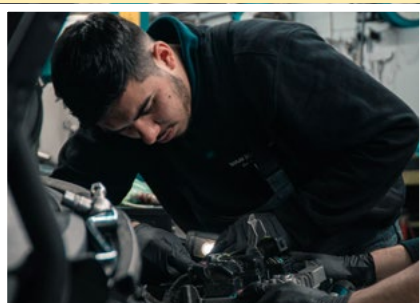
A multinacionális vállalatok jellemzően három indokkal invesztálnak új telephelyeken.

1. **Piacszerzés:** egy vállalat nemzetköziesedése többnyire az exportálással indul meg, amikor egy országban vagy makrorégióban a kivitel elér egy bizonyos nagyságrendet, érdemes mérlegelni a gyártás beindítását az adott térségben. Szolgáltatások esetében, amelyeknél különösen fontos a fogyasztókhöz való közelség, a piacszerzés a leggyakoribb befektetési motiváció.
2. **Hatékonyagsnövelés:** a vállalatok keresik azokat a helyeket, ahol a leghatékonyabban megvalósítható a termelés, mivel az egyes telephelyek között jelentős különbségek lehetnek az egységköltségek tekintetében. A döntések során minden járulékos költséget figyelembe vesznek a bérszinttől kezdve az árfolyamok várható változásán keresztül az adókötelezettségekig.
3. **Erőforrásnövelés/vagyonyszerzés:** ebben az esetben a nyersanyagokhoz, a technológiához, a tudástőkéhez vagy éppen a márkanévhez való hozzáférés a cél, amellyel erősíthető az adott vállalat fejlesztési, innovációs és versenyképessége.

Ezen kívül hasznos tisztában lenni azzal, hogy az egyes ágazatokban működő vállalatok további kritériumokat is szem előtt tartanak, amikor meghozzák befektetési döntéseiket. Az alábbiakban néhány ilyen szempontot mutatunk be, amelyek relevánsak lehetnek Románia és Magyarország szempontjából .

Alapanyaggyártás (pl. fém-, olaj-, építőanyag-, papír- és faipar)

- Hozzáférés a nagy piacokhoz és a kulcsfontosságú ügyfelekhez
- Természeti és humán erőforrások jelenléte
- Kiváló elérhetőség és széleskörű logisztikai szolgáltatások
- Alacsony működési költségek
- Magas színvonalú infrastruktúra és logisztika rendelkezésre állása
- Vállalkozásbarát szabályozás



Feldolgozóipar (pl. autóösszeszerelés, műanyag- és gumiipar, élelmiszerfeldolgozás)

- Könnyű és gyors hozzáférés a feltörekvő piacokhoz
- Erős iparági múlt képzett munkaerővel és potenciális beszállítókkal
- Működési költségekre és támogatásokra való extra érzékenység
- Magas színvonalú infrastruktúra és logisztika rendelkezésre állása
- Kedvező munkajogi és vállalati szabályozás

Csúcstechnológiai feldolgozóipar (pl. félvezetők, távközlési berendezések, gyógyszeripar)

- Szakértelem jelenléte és elért eredmények
- Hozzáférés a nagy piacokhoz és a kulcsfontosságú ügyfelekhez
- Működési költségekre való érzékenység
- Kiváló és gyors kommunikáció
- Gyorsított eljárásban kivitelezhető létesítmények állami támogatással



Magas szintű szolgáltatások (pl. IT, K+F, pénzügyi és üzleti szolgáltatások, távközlés)

- Megfelelő készségek és klaszterek rendelkezésre állása
- Gyors piacra jutás
- Alacsony működési költségek
- Hozzáférés a fejlett technológiákhoz és kutatási eredményekhez
- Központi elhelyezkedésű, magas kategóriájú létesítmények HQ funkciókhoz
- Makroregionális lefedettség

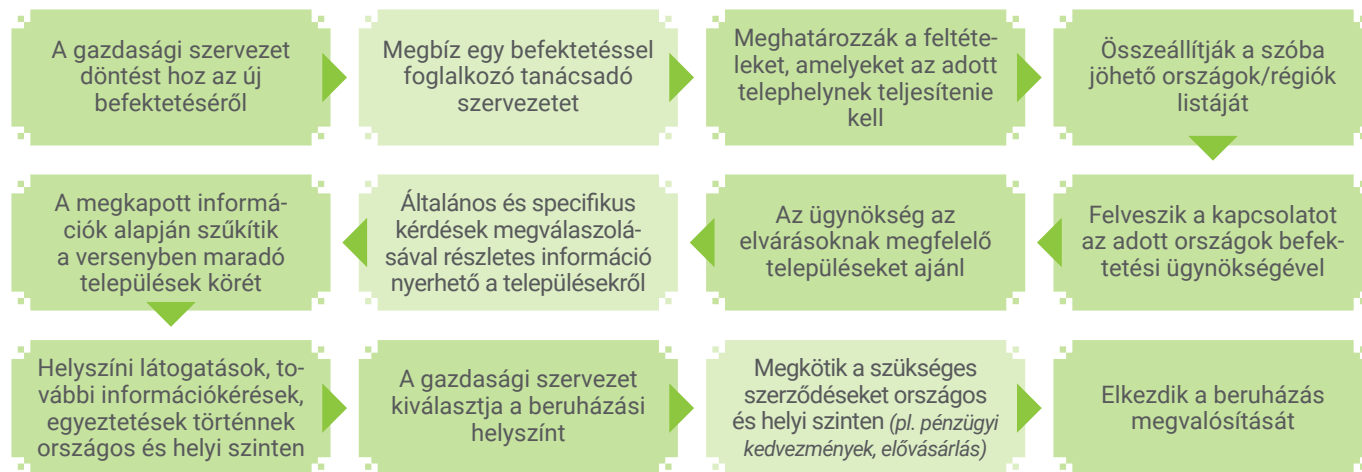
2. MODUL

A települési szintű befektetés-
ösztönzés szakmai megalapozása



A települési szintű befektetésösztönzés szakmai megalapozása

Ahhoz, hogy egy önkormányzat aktívan és eredményesen részt tudjon venni az akár 2-3 évig is tartó befektetési folyamatban, ismerni kell annak egymásra épülő fázisait, amelyet az alábbi ábra szemléltet (a világgal jelölt lépések nem feltétlenül képezik részét a folyamatnak).



A fenti folyamathoz illeszkedve elengedhetetlen a települési szintű befektetésösztönzés stratégiai és operatív szintű megalapozása. Ennek eszköze optimálisan egy befektetésösztönzési stratégia és akcióterv, amely az ún. kemény és puha telepítő tényezőkre, azaz a település adottságaira, komparatív előnyeire építve definiálja a jövőképet, a célkitűzéseket, valamint az ezek eléréséhez szükséges beavatkozásokat és szervezeti, pénzügyi keretrendszert.

Mindennek potenciálisan (de nem kötelezően) részét képezi a piacszegmentáció, azaz azon ágazatok, beruházások és vállalati kör meghatározása, amelyeket az adott település vonzani szeretne. Mivel Kelet-Közép-Európában különösen nagy a verseny a befektetőkért, ezért nem célszerű a „vágott” iparágakat, régiókat vagy vállalatokat kijelölni (ennek befolyásolására településként egyébként is korlátozott a lehetőség), hanem inkább olyan kritériumokat javasolt meghatározni, amelyek alapján előnyben részesíthetők bizonyos típusú beruházások.

Gazdasági kritériumok

- Magasabb hozzáadott értéket előállító, tudásintenzív ágazat megjelenése a K+F+I szektor erősítése és a magasabb bérszint érdekében
- Exportorientált ágazat megjelenése a tartós kereslet fennmaradása érdekében
- Helyi vállalkozások bevonása a kivitelezésbe
- Széleskörű beszállítói kapcsolatok kialakításának lehetősége

Társadalmi kritériumok

- A helyi lakosság foglalkoztatási szintjének emelése
- Hátrányos helyzetűek alkalmazása
- Építés a meglévő szaktudásra
- Törekvés a minél nagyobb mértékű helyi társadalmi beágyazódásra

Környezeti kritériumok

- Barnamezős beruházás, amennyiben rendelkezésre áll megfelelő létesítmény
- Mérsékelt erőforrásigény – legyen szó a beruházáshoz szükséges területről vagy a termeléshez használt inputok köréről és mennyiségéről
- Minimális környezetterhelés (pl. körforgásos szemlélet, elérhető legjobb technológiák használata, szállítás minimalizálása)

A fenti szempontok mentén maximalizálni lehet a kedvező gazdasági, társadalmi és környezeti hatásokat, valamint mérsékelni és elkerülni a negatív externáliákat.

Jóllehet az aktuális **globális gazdasági és befektetői trendek** ismerete nélkülözhetetlen, hosszas elemzések helyett sokszor hatékonyabb és célravezetőbb a már helyben működő nagyvállalatokkal párbeszédet folytatni, mivel

- egyrészt pontosan ismerik az adott ágazat jövőbeni irányvonalait,
- másrészt meg tudják fogalmazni, hogy melyek a település előnyei, amelyeket érdemes kihangsúlyozni a befektetésösztönzés során,
- harmadrészt az ő érdekeiket is a lehető legnagyobb mértékben figyelembe kell venni a befektetésösztönzési célok meghatározása során – ezáltal növelhető az újrabefektetés valószínűsége is.

Szintén szokásos lépés a versenytárselemzés, azaz azon települések adottságainak és kínálatának vizsgálata, amelyek reálisan a mi településünk konkurenciája lehet a befektetőkért folytatott versenyben. Figyelembe véve a jelenlegi globális és európai piaci viszonyokat kijelenthető, hogy egy romániai vagy magyarországi településnek túl sok riválissal kell megküzdenie – akár világszinten, így semmiképpen nem indokolt valamennyi potenciális versenytárs azonosítása és elemzése. Hasznos lehet azonban néhány, **hasonló adottságokkal rendelkező hazai és európai település benchmarkingja**, azaz annak vizsgálata, hogy mások mit csinálnak másképp, milyen eszközöket alkalmaznak a befektetők vonzására, mit tudnak nyújtani a számukra, hogyan kommunikálnak velük – és mindezt milyen eredménnyel teszik. Néhány joggyakorlat megismerése kedvező és reális irányba fordíthatja befektetésösztönzési irányvonalainkat és eszköztárunkat.

Mindezek alapján és figyelembe véve a magasabb szintű szakpolitikai dokumentumokat, valamint a település kapcsolódó stratégiáit kidolgozható egy jól használható, az adottságainkhoz illeszkedő és reálisan elérhető célokat tartalmazó befektetésösztönzési stratégia. A participatív eszközökkel elkészített dokumentum az alábbi fő tartalmi elemekből áll.





- + A befektetésösztönzés erőforráshatékony és partnerségi alapú megtervezése
- + Tanulás hasonló adottságú települések jógyakorlataiból
- + Kizáró kritériumok meghatározása, azaz milyen befektetéseket nem szeretnénk vonzani
- + Egyedi valós előnyök azonosítása és reálisan elérhető célok megfogalmazása



- Stratégiai megalapozás nélkül elkezdett befektetésösztönzés
- Globális és európai trendek ismeretének hiánya
- Túlzott fókuszálás egy-egy ágazatra vagy küldő országra
- Elkészült, de nem használt, illetve illuzórikus célokat kitűző befektetésösztönzési stratégia

3. MODUL

Szakmai támogatás a teljes
befektetési ciklusban



Szakmai támogatás a teljes befektetési ciklusban

Az egyes településeknek komplex szolgáltatásokat kell nyújtaniuk, hogy a maguk javára pozitívan befolyásolják a befektetői döntéseket és megkönnyítsék a befektetői folyamatot. Jóllehet az ilyen szolgáltatások nagy részét magasabb, országos szinten biztosítják, vannak olyanok, amelyek szinte kötelezőek települési szinten is. Ez ugyanis az egyik legfontosabb eszköz a helyszínről alkotott kép befolyásolására, a befektetői igények kielégítésére, a beruházások sikeres előkészítésére és az újrabefektetések ösztönzésére. Az alábbiakban részletezett szolgáltatások megkönnyítik a befektetők számára a beruházási projektek létrehozását – különösen akkor, ha egy befektető új az adott országban, és kevés tapasztalata van a helyi közigazgatási, üzleti és befektetési környezettel. A szolgáltatások a tranzakciós költségek csökkentésével és a befektető terheinek könnyítésével hozhatnak változást.

A befektetői folyamat nulladik lépése – függetlenül a konkrét megkeresésektől – egy **alap információs csomag összeállítása a településről**, amely kifejezetten a helyi adottságokra fókuszál, mivel az állami szintű információknak a befektetők eddigre már a birtokában vannak.

Az információs csomag, amely optimálisan egy folyamatosan frissülő háttéradatbázisra épül és egy – az adott befektetőre szabható – PowerPoint-ban készül el, minimálisan az alábbiakat tartalmazza:

- legfontosabb ágazatok és az elmúlt évek nagyobb beruházásai az érintett ágazatokban,
- a legnagyobb vállalatok felsorolása (ágazattal és a foglalkoztatottak számával együtt),
- üzleti infrastruktúra adatai,
- üzleti szolgáltatók listája elérhetőséggel (pl. befektetésösztönzési szervezetek, bankok, könyvelők, vállalati jogászok, tolmácsok-fordítók),
- rendelkezésre álló munkaerő adatai (korcsoport, szakképzettség, nyelvtudás),
- havi átlagos bruttó jövedelem ágazatonként,
- középiskolai specializációk, szakmacsoportok és szakmák (ehhez kapcsolódva az 1 és 2 éven belül végzők száma),
- felsőoktatási intézményekben kínált képzések és a hallgatók száma szakonként,
- bölcsődei és óvodai férőhelyek és a beíratott gyermekek száma,
- négycsillagos szállodák száma, férőhelye, elérhetősége,
- magasabb kategóriájú éttermek száma, befogadóképessége, elérhetősége,
- MICE-turisztikai helyszínek száma, befogadóképessége, elérhetősége,
- külső elérhetőség (autópálya, vasút, repülőterek), belső közlekedési adottságok (pl. iparterületek megközelíthetősége),
- releváns helyi jogszabályok.

A **befektetői megkeresések** a településekhez rendszerint az országos befektetési ügynökségen keresztül érkeznek. Ilyenkor újabb kérdések merülhetnek fel, amelyeket a lehető leghamarabb – jellemzően 1-2 napon belül – meg kell válaszolni. A kérdések érinthetnek többek között ágazatspecifikus, jogi-szabályozási, környezetvédelmi témaköröket, esetenként szükség lehet településen kívüli információkra vagy jövőbeli folyamatok felvázolására is (pl. munkaerő-prognózis). Mindehhez egy **hatékony információmenedzsment** szükséges, amely magában foglalja a fenti adatok folyamatos frissítését, a releváns szervezetekkel és szakértőkkel való szoros kapcsolat kialakítását, valamint a szükséges pénzügyi és emberi erőforrás biztosítását is.

Az információnyújtáson kívül három tipikus szolgáltatási csomag jöhet szóba, amelyek a helyszín kiválasztását, a finanszírozási háttér megteremtését, valamint a munkaerőigény kielégítését támogatják.



A helyszínválasztás segítése

- Tájékoztatás az üzleti és egyéb ingatlanokról
- A befektetői igényeknek megfelelő ingatlanok feltárása és kiajánlása (tulajdonviszonyoktól függetlenül)
- Helyszíni bejárások szervezése



Finanszírozási háttér megteremtése

- Tájékoztatás az elérhető kedvezményekről, támogatásokról, kölcsönökről, tőkealapokról és egyéb pénzügyi eszközökről
- Segítségnyújtás a finanszírozási folyamatban (pl. támogatási igénylés előkészítése, kapcsolatfelvétel lehetséges finanszírozási partnerekkel)



Munkaerőigény kielégítése

- Tájékoztatás a potenciális munkavállalói körről a tervezett létszám, bérszint és képzettség figyelembe-vételével
- Toborzási folyamat támogatása
- Segítségnyújtás tartózkodási és munkavállalási engedélyek kérelmezésében
- Az új munkatársak és családtagjaik beilleszkedésének segítése
- Közreműködés képzések szervezésében

A befektetési folyamat egyik fő kihívása, hogy nagyszámú hatósággal és egyéb szervezettel kell folyamatosan kapcsolatban lenni. A befektetők egyértelműen előnyben részesítik azokat a szóba jöhető beruházási helyszíneket, ahol ezt a lehető legnagyobb mértékben leegyszerűsítik, megkönnyítik és meggyorsítják. Ennek eszköze az **egyablakos ügyintézés**, amely lerövidíti a szükséges cégalapítási, befektetési, engedélyezési és kivitelezési folyamatokat, valamint mérsékeli a bürokratikus lépések számát és költségét. A települések hatékonyan tudják segíteni a befektetőket a beruházás teljes életciklusában, azaz a döntéshozatali, a megvalósítási és a működési szakaszban egyaránt. Az egyablakos ügyintézés során nyújtott mentoráció segít kiépíteni azt a szoros bizalmi viszonyt is, ami a szigorú üzleti titoknak minősülő befektetési folyamatok során elengedhetetlen. A bizalom kiépítéséhez fontos egy személy kijelölése, aki végigkíséri az egész folyamatot és folyamatosan elérhető a potenciális befektető számára.

Mindezzel párhuzamosan nem szabad megfeledkezni a már településen működő vállalkozásokról sem, mert a tapasztalatok azt mutatják, hogy a külföldi közvetlentőke-beruházások 70%-a telephelybővítésként és újrabefektetésként valósul meg. Az **utógondozás** egy folyamatos és vállalatra szabott szolgáltatás, amely során közvetlenül feltárhatók a vállalatok igényei, iparági várakozásai és jövőbeni tervei. Ez a fajta nyomkövetés rendszeres igényfelmérések, tanácsadás és formális vagy informális események formájában ölthet testet (személyes vagy akár online formában). A széleskörű kapcsolátépítésbe minél nagyobb számban érdemes bevonni az adott ágazathoz direkt vagy indirekt módon kapcsolódó szervezeteket (képző intézmény, K+F szervezetek, érdekképviselések, hatóságok, kapcsolódó vállalkozások, üzleti szolgáltatók stb.) – ezáltal minden érintett profitálhat az együttműködésből. A folyamat egyik kiemelt elemének tekinthető a beszállítói kapcsolatok kialakításának segítése.



- + Előzetes felkészülés és adatbázis összeállítása, mint a hozzáértés és a befektetői elvárások ismeretének bizonyítéka
- + A teljes befektetői folyamatot támogató szolgáltatásportfólió proaktív kiajánlása
- + A befektetői szolgáltatások bemutatása és promóciója
- + Hatékony és teljeskörű egyablakos rendszer kialakítása
- + Rendszerszintű utógondozás, a helyben működő vállalkozásokkal szoros és állandó kapcsolat kialakítása



- Minimális és általános információk megadása, a befektetői érdeklődés elhanyagolása, a befektetők más információs forrásokhoz utalása
- Passzív hozzáállás a potenciális befektetőhöz
- Zavaros, félrevezető vagy hiányzó tájékoztatás a nyújtott támogatásokról és szolgáltatásokról
- Csak részleges támogatás és információ nyújtása, az érintett munkatársak cserélődése
- Ad hoc kapcsolattartás helyi gazdasági szereplőkkel

4. MODUL

Befektetésösztönzési
marketing



Befektetésösztönzési marketing

Talán csak első hallásra megdöbbentő, de a befektetők igen nagy részben szubjektív alapon tájékozódnak a lehetséges befektetési helyszínekről: az információs aszimmetria miatt főként olyan településeket vesznek számba,

- ahol saját vagy versenytársuk vállalata működik, illetve fő vásárlóik és/vagy beszállítóik jelen vannak,
- amiről pozitív véleményt olvastak, esetleg szerepelnek valamilyen nemzetközi települési rangsorban,
- ahol üzleti vagy egyéni utazás keretében jártak vagy éppen családi kötődésük van.

Emiatt a befektetésösztönzés egyik alapvető feladata a potenciális befektetők érdeklődésének felkeltése. Ennek érdekében az adott település egyedi értékeire, versenyelőnyeire kell rávilágítani. A marketing sikerének kulcsa a potenciális befektetővel való hosszú távú kapcsolat megalapozásában rejlik, amely az alábbi eszközökre épülhet.



Online marketing

Egy jól kialakított honlap a célzott befektetésösztönzés kritikus eleme, amely költséghatékony módon kínál naprakész és kulcsfontosságú információkat. A weboldal felkeresése gyakran az első interakció a településsel. Egy valóban értékes, a befektetők elvárásait szem előtt tartó honlap kialakításakor a következő alapelveket kell szem előtt tartani.

Marketinganyagok

A digitális és nyomtatott marketinganyagok kulcsfontosságú eszközök többek között rendezvények, kereskedelmi vásárok vagy potenciális befektetőkkel való közvetlen kapcsolatfelvétel támogatására:

- általános image-kiadvány és videó a településről mint befektetési helyszínről,
- célcsoport-orientált prezentációk rendezvényekre, céglátogatásra vagy helyszíni látogatásokra,
- ágazatspecifikus információs csomagok (a facilitációs szolgáltatások bemutatásával).

Fő üzenetként célszerű a kulcsinformációkra és a sikertörténetekre fókuszálni, valamint kihangsúlyozni, hogy miért érdemes az adott települést választani.

Fókuszálás a tartalomra

A tartalomra kell összpontosítani, nem a designra – a befektetőket a tények érdeklik.

Folyamatos frissítés

Az információk aktualizálásához szükséges erőforrásokat biztosítani kell.

Kapcsolat-felvételi lehetőségek

A kapcsolattartók e-mail címét és telefonszámát jól láthatóan kell feltüntetni.

Egyszerű tájékozódás

A legfontosabb információknak egyetlen kattintással elérhetőnek kell lenniük.

Letölthető dokumentumok

Részletesebb információk biztosíthatók különböző háttér-dokumentumokkal.

Vizuális elemek

Az ábrák, infografikák és térképek hasznos eszközök az információk megjelenítéséhez.

Szakmai rendezvények

A konferenciák, szemináriumok, kereskedelmi vásárok, befektetői fórumok lehetőséget kínálnak a települések számára, hogy közvetlenül és személyesen kapcsolatba lépjenek a potenciális befektetőkkel. A települések maguk is szervezhetnek ilyen típusú rendezvényt, vagy aktívan részt vehetnek befektetői eseményeken – bemutatva erősségeiket és kínálatukat akár egy szekciót vagy kísérő eseményt a településre szánva, akár kétoldalú egyeztetéseket lefolytatva.



- + Célzott és célcsoport-orientált megközelítés
- + Költséghatékonyság
- + Hosszú távú megközelítés és bizalomépítés a megfelelő időben
- + Különböző marketingtevékenységek és -eszközök összehangolása a szinergiák megteremtése érdekében

Kapcsolatépítés közvetítő szervezetekkel

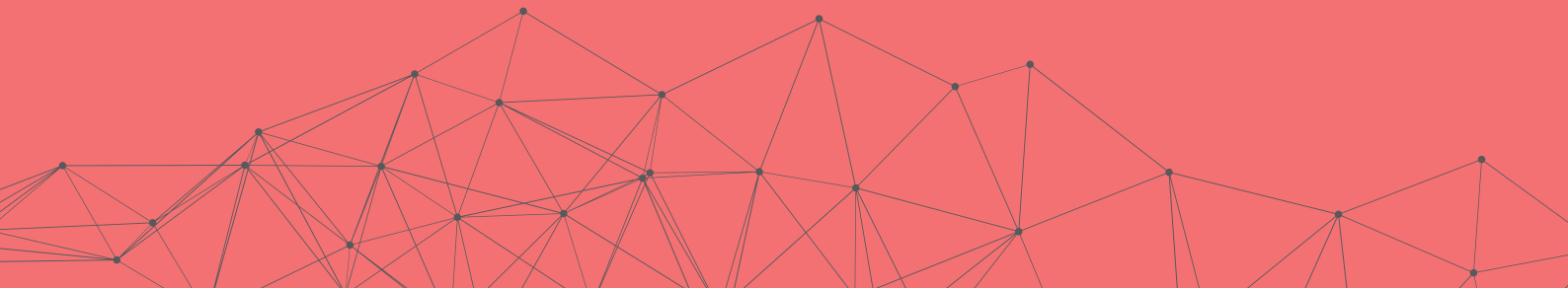
Azonosítani kell azokat a szervezeteket és személyeket, amelyek közvetlenül vagy közvetetten segíteni tudják a település befektetésösztönzési törekvéseit, és egyfajta nagykövetei lehetnek a településnek. Az 5. MODUL-ban részletesen bemutatjuk ezeket a szervezeteket.



- A befektetésösztönzés általános megközelítése, amely nem tükrözi a befektetők igényeit
- A teljes költségvetést a széles körű reklámozásra fordítjuk
- Azonnali eredmények várása, figyelmen kívül hagyva a befektetők ütemtervét és igényeit
- Egyszeri, kampányszerű marketingtevékenységek

5. MODUL

A sikeres befektetésösztönzés
operatív keretei



A sikeres befektetésösztönzés operatív keretei

Lehet egy településnek alaposan kidolgozott befektetésösztönzési stratégiája grandiózus vízióval, megtörténhetett a versenytársak jogyakorlatainak elemzése, lerakhattuk egy részletes marketingkampány alapjait, ha nincs – a település méretétől függően – legalább egy személy, aki az egész folyamatot kézben tartja, kommunikál a nemzeti befektetési ügynökséggel és egyéb releváns szereplőkkel, hatóságokkal, a helyi vállalkozásokkal – és magukkal a potenciális befektetőkkel. Ez(ek) a **befektetésösztönzési koordinátor(ok)** az egyablakos rendszer arca(i), akikhez a potenciális befektetők fordulhatnak kéréseikkel, kérdéseikkel.

Kisebb, forrásszűkében lévő települések esetében érdemes összefogásban megvalósítani a befekte-

tetésösztönzési tevékenységeket, amelynek kereteit a már működő vagy újraéleszthető együttműködések, társulások biztosíthatják. Példaképpen önkormányzati társulások, LEADER akciócsoportok közösen megbízhatnak egy-két befektetésösztönzési szakembert, akik közösen látják el a felmerülő feladatokat.

Fontos, hogy **nem feltétlenül szükséges új, önálló befektetésösztönzési szervezet létrehozása**, de bizonyos településméret felett érdemes mérlegelni ennek előnyeit és költségvonzatát. Elengedhetetlen viszont egyfajta protokoll kialakítása, ami magában foglalja a folyamatok egyértelmű leírását, a szervezeti kapcsolódásokat, a jelentéstételi és döntéshozatali folyamatokat is.

A másik nélkülözhetetlen összetevő a **finanszírozási háttér biztosítása**, amelynek nagysága függ a település méretétől, a befektetésösztönzésben résztvevő személyek számától, valamint a marketingtevékenységek összetettségétől. Magyarországon nagyságrendileg az iparűzési adó 0,5-1%-a elegendő lehet a befektetésösztönzési feladatok ellátására, míg Romániában az üzleti célú ingatlanokra kivetett helyi adó egy része használható fel. Erre a költségre hosszú távon megtérülő befektetésként érdemes tekinteni – az eredményeket azonban nyomon is kell követni, amihez egy egyszerű, de jól működő monitoringrendszer szükséges néhány **kulcsindikátorral**, amelyekre néhány lehetséges példát mutatunk be.

Befektetésösztönzési marketinghez kapcsolódó indikátorok

- Újonnan kialakított kapcsolatok száma
- Résztvevőként meglátogatott rendezvények száma
- Szervezett rendezvények és résztvevőik száma

Befektetői folyamathoz kapcsolódó indikátorok

- Befektetői megkeresések száma
- (Magas hozzáadott értéket előállító) befektetői projektek száma
- Befektetések összege
- Létrehozott (magas szakképzettséget igénylő) munkahelyek száma

Utógondozáshoz kapcsolódó indikátorok

- Helyben működő vállalkozásokkal való egyeztetések száma
- Felkeresett vállalkozások száma
- (Magas hozzáadott értéket előállító) újrabefektetések száma
- Újrabefektetések összege
- Létrehozott (magas szakképzettséget igénylő) munkahelyek száma

Ahogy az eddigiek alapján már megvilágítottuk, a települési önkormányzatok kiemelt funkciót töltenek be a befektetésösztönzés folyamatában: a potenciális befektetők számos olyan kérdést fogalmaznak meg, amelyeket csak az önkormányzatok tudnak megválaszolni, ezenkívül feladatuk az alapvető infrastruktúra kiépítése, telephely biztosítása, a munkaerőtartalék mozgósítása, emellett pénzügyi kedvezményeket is nyújthatnak, valamint ösztönözhetik a beszállítói kapcsolatok kialakítását. Mindazonáltal önállóan csak egy bizonyos határig tudnak eljutni a befektetésösztönzésben – ezért elengedhetetlen széleskörű szakmai kapcsolatok kiépítése a releváns szervezetekkel.

A befektetői döntések meghozatala egy hosszú, a települések számára jó ideig láthatatlan folyamat. A befektetők először országos szinten veszik fel a kapcsolatot a releváns szervezetekkel, azaz a nemzeti befektetési ügynökségekkel, amely Romániában a gazdasági ügyekért felelős minisztérium alá tartozó Külföldi Beruházási Főigazgatóság, azaz az [InvestRomania](#) nevű szervezet, Magyarországon pedig a [Nemzeti Befektetési Ügynökség](#) (HIPA). Ezek

koordinálják a befektetésösztönzéssel kapcsolatos folyamatokat. Fő funkciójuk, hogy szakmai segítséget nyújtsanak azon külföldi cégeknek, amelyek itt kívánnak befektetni. Egyablakos modell keretében intenzív kapcsolatot építenek ki a potenciális külföldi befektetőkkel, tanácsadást nyújtanak számukra, szakmai rendezvényeket és telephely-látogatásokat szerveznek, befektetési helyszíneket ajánlanak, közvetítőként járnak el a nemzetközi cégek és a román/magyar vállalkozások között, továbbá segítik beszállítói kapcsolatok kialakítását.

A regionális vagy megyei szint szerepe a befektetésösztönzésben egyelőre kevésbé releváns, azonban pozitív nemzetközi példákra építve [Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében](#) megteremtették a megyei szintű befektetésösztönzés alapját, amely leginkább a hatékony térségi szintű koordinációt, valamint az országos és a települési szint közötti hatékony közvetítést teszi lehetővé. Megyei szinten egyéb szereplők (pl. gazdaságfejlesztési ügynökségek, kamarák) is fontos szerepet játszanak befektetésösztönzési szempontból.

Az alábbiakban bemutatjuk, mely szervezetekkel lehet és kell egy települési önkormányzatnak kapcsolatot kiépítenie és fenntartania ahhoz, hogy minél nagyobb eredményeket tudjon felmutatni a befektetésösztönzés terén.

	<i>Közzsféra szervezetek</i>	<i>Egyéb szervezetek</i>
<i>Helyi szint</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ipari parkok fenntartói • Szakképző intézmények 	<ul style="list-style-type: none"> • Jelenlévő vállalkozások • Ingatlanfejlesztők • Építőipari vállalkozások • Pénzügyintézetek • Jogi, adóügyi és HR tanácsadók • Civilszervezetek
<i>Szubnacionális szint</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Szakhatóságok (pl. munka, adó- és vámügyi) • Megyei önkormányzatok • Települési társulások • Egyetemek, kutatóintézetek 	<ul style="list-style-type: none"> • Kamarák • Érdekképviselői szervezetek • Fejlesztési ügynökségek • Ágazati klaszterek és együttműködések • Civilszervezetek
<i>Országos szint</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nemzeti befektetési ügynökség • Elsősorban az alábbi területekért felelős minisztériumok: gazdaság, beruházások, pénzügyek, külügyek és külgazdaság, területfejlesztés, oktatás, K+F+I • Támogatásokért felelős szervezetek (irányító hatóságok, közreműködő szervezetek) • Nagykövetségek és egyéb külképviseletek 	<ul style="list-style-type: none"> • Érdekképviselői szervezetek • Fejlesztési ügynökségek • Ágazati klaszterek és együttműködések • Civilszervezetek



- + Befektetésösztönzési koordinátor(ok) kijelölése települési vagy térségi szinten
- + Indokolt esetben önálló szervezet vagy szervezeti egység létrehozása
- + Feladat- és hatáskörök, folyamatok, kulcsindikátorok világos és transzparens definiálása
- + Pénzügyi források hosszú távú biztosítása
- + Széleskörű partnerségek kialakítása és fenntartása a kölcsönös előnyökre fókuszálva



- A befektetői megkeresések ad hoc kezelése megfelelő szaktudással és felhatalmazással rendelkező személy nélkül
- Politikailag irányított befektetésösztönzés
- Nem definiált/nehezen követhető feladatok, folyamatok
- Rendszertelen vagy teljesen hiányzó finanszírozás
- Együttműködés csak azokkal a szervezetekkel, amelyek közvetlenül részt vesznek a befektetésösztönzésben, a többi létfontosságú terület ignorálása

Projekt cím: Enhancing co-operation between chambers to improve employment in Satu Mare and Szabolcs-Szatmár-Bereg county (ROHU370, ENCOCH)

Felelős kiadó: Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

Megjelenés dátuma: 2022. december 22.

PROJEKT PARTNEREK



**Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei
Kereskedelmi és Iparkamara**
Cím: H-4400 Nyíregyháza, Széchenyi
utca 2.
www.szabkam.hu



**Szatmárnémeti Kereskedelmi, Ipari és
Mezőgazdasági Kamara**
Cím: RO-440006 Szatmárnémeti, Dece-
bal utca 4.
www.cciasm.ro



Kézművesek Kamarájának Szövetsége
Cím: RO-440073 Szatmárnémeti,
Fragilor utca 1.
www.cameramestesugarilor.ro

A projektet az Európai Unió támogatja, az Európai Regionális Fejlesztési Alap által, Románia és Magyarország társfinanszírozásával.

Jelen anyag tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Unió hivatalos álláspontját.