



**Interreg**

**România-Ungaria**

Fondul European de Dezvoltare Regională



UNIUNEA EUROPEANĂ



# Manual de Promovare a Investițiilor pentru Administrațiile Locale

Parteneriat pentru un viitor mai bun

[www.interreg-rohu.eu](http://www.interreg-rohu.eu)

## INTRODUCERE

Contextul, scopul și structura manualului

03

## MODUL 1

Care sunt motivațiile din spatele investițiilor?

06

## MODUL 2

Fundamentarea profesională a stimulării investițiilor la nivel de localitate

11

## MODUL 3

Asistență profesională pe parcursul întregului ciclu de investiții

17

## MODUL 4

Marketingul stimulării investițiilor

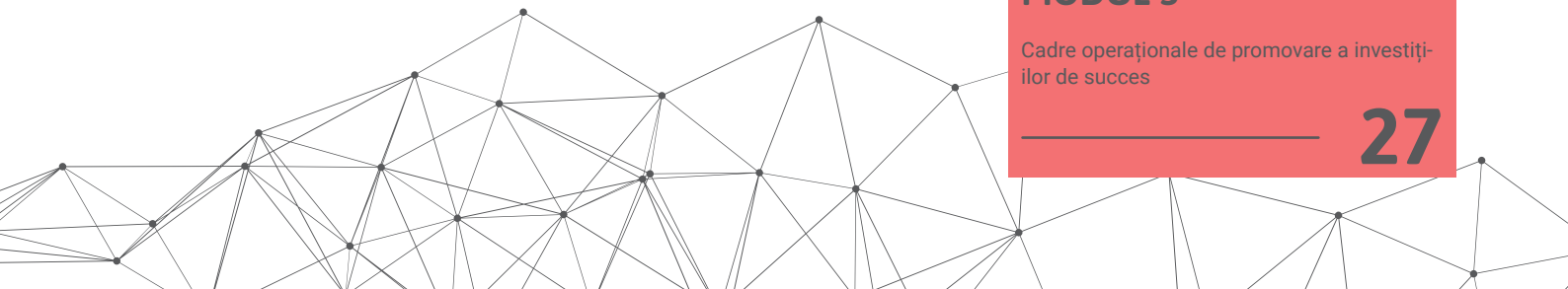
23

## MODUL 5

Cadre operaționale de promovare a investițiilor de succes

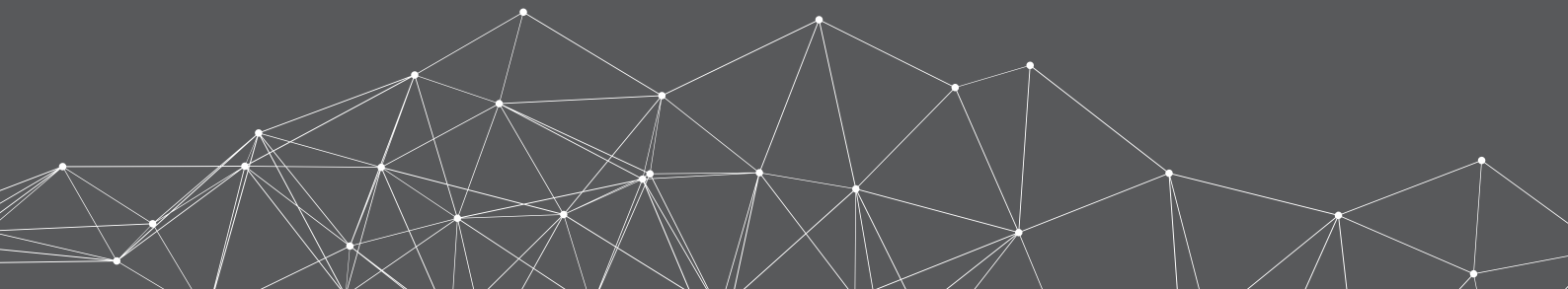
27

# Conținut



# INTRODUCERE

Contextul, scopul și structura  
manualului



# Contextul

Nivelul în creștere al investițiilor străine directe (ISD)<sup>1</sup> și efectele pozitive care ale acestora încurajează autoritățile locale să atragă cât mai mulți și diverși investitori în localitățile lor, deoarece acest proces creează noi locuri de muncă, crește competitivitatea, poate echilibra structura economică și, de asemenea, ajută la dezvoltarea tehnologică. Cu toate acestea, trebuie observat faptul că competiția se desfășoară pe o scenă globală: între continente. Europa și-a pierdut atractivitatea în perioada recentă, în timp ce Asia și America au depășit deja

valorile ISD înainte de epidemia de COVID-19. Pe baza datelor de la Conferința ONU pentru Comerț și Dezvoltare (UNCTAD), valoarea investițiilor de capital străin s-a ridicat la 1.641 de miliarde de dolari în 2021 - orașele din România și Ungaria trebuie să beneficieze cât mai mult din această sumă. În 2021, ISD în România a depășit 7,25 miliarde de euro, în timp ce în Ungaria s-a luat o decizie pozitivă cu privire la o investiție în valoare de aproape 5,9 miliarde de euro.

---

<sup>1</sup>Conform definiției OCDE, investiția de capital străin direct înseamnă o investiție pe termen lung, permanentă, care se realizează într-o țară diferită de țara investitorului direct (într-o companie care operează cu investiții directe de capital). Dobânda pe termen lung înseamnă o relație pe termen lung între investitorul direct și companie care influențează semnificativ managementul companiei.

# Scopul și structura manualului

Scopul Manualului de Promovare a Investițiilor este de a oferi municipalităților cadre practice și linii de ghidare ușor adaptabile pentru creșterea investițiilor în localitățile lor. Pentru a face acest lucru, mai întâi trebuie să verificăm motivațiile din spatele investițiilor (MODUL 1), apoi determinăm pașii care pot fi utilizați strategic pentru promovarea investițiilor la nivel de localitate (MODUL 2). După aceea, prezentăm sarcinile pe care o localitate trebuie să le îndeplinească în procesul de derulare a investițiilor (MODUL 3) și venim cu sugestii pentru planificarea și implementarea eficientă a marketingului de promovare a investițiilor (MODUL 4). În final, identificăm condițiile organizatorice, financiare și cele de altă natură care sunt necesare la nivel operațional

pentru implementarea efectivă a promovării investițiilor de succes (MODUL 5). La sfârșitul fiecărui modul vom recapitula ce instrumente funcționează într-un domeniu anume pe baza experienței și ce abordări ar trebui evitate dacă o municipalitate dorește să aibă succes pe termen lung în domeniul promovării investițiilor.

Întrucât Manualul de Promovare a Investițiilor a fost elaborat în cadrul Programului Interreg V-A România-Ungaria, mai precis în cadrul proiectului ENCOCH implementat în județele Szabolcs-Szatmár-Bereg și Satu Mare, dorim în primul rând să oferim asistență profesională localităților din aceste județe, dar conținutul manualului poate fi adaptat potrivit necesităților oricăror localități.

# MODUL 1

Care sunt motivațiile din  
spatele investițiilor?



# Care sunt motivațiile din spatele investițiilor?

**Atunci când auzim termenul promovarea investițiilor, e firesc să apară în fața ochilor imaginea unei investiții mari de tip greenfield deși se pot imagina și multe alte forme:**

- extinderea sediului/a punctului de lucru a unei companii, care implică de obicei și o creștere a numărului de angajați,
- achiziționarea unei obiective existente, dar nefolosite sau folosite în alte scopuri, pentru începerea unei noi activități de producție;
- proiecte de tip joint-venture la care participă o companie străină și una locală,
- fuziuni și achiziții, o manevră financiară prin care o companie străină achiziționează cel puțin 10% din capitalul social al unei companii locale,
- privatizarea ca un mod de achiziție, atunci când acțiunile integral sau parțial ale unei companii de stat sunt comercializate către investitori,
- alte forme de investiții, cum ar fi vânzarea de licențe sau francize, alianțe strategice, acorduri de parteneriat.

Companiile multinaționale investesc de obicei în noi locații din trei motive.

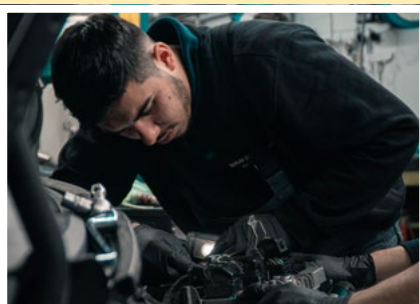
1. **Pentru a accesa piețe noi:** internaționalizarea unei companii începe de obicei cu exportul, când exporturile într-o țară sau macroregiune ating o anumită dimensiune, merită să luăm în considerare începerea producției în regiunea respectivă. În cazul serviciilor pentru care distanța redusă dintre furnizor și consumatori este deosebit de importantă, accesarea piețelor noi este cea mai comună motivație de investiție.
2. **Creșterea eficienței:** companiile caută locațiile în care producția poate fi implementată cel mai eficient, deoarece pot exista diferențe semnificative între locațiile individuale în ceea ce privește costurile unitare. La luarea deciziilor se iau în considerare toate costurile suplimentare, începând de la nivelul salarial, până la modificarea preconizată a cursurilor de schimb, sau la obligațiile fiscale.
3. **Creșterea resurselor/achiziția de active:** în acest caz, scopul este accesul la materii prime, tehnologie, capital de cunoștințe sau chiar numele unui brand, care poate fi folosit pentru a consolida dezvoltarea, inovarea și competitivitatea companiei respective.



În plus, este util să fim conștienți de faptul că companiile care operează în anumite sectoare au în vedere criterii suplimentare atunci când iau deciziile de investiții. Mai jos vă prezentăm câteva dintre aceste aspecte care pot fi relevante pentru România și Ungaria.

### **Producție materie primă (ex. industria metalului, a uleiului, a materialelor de construcții, a lemnului)**

- Acces la piețele mari și la clienții importanți
- Prezența resurselor naturale și a celor umane
- Disponibilitate ridicată și gamă largă de servicii de logistică
- Cheltuieli de funcționare reduse
- Disponibilitate de infrastructură și logistică de înaltă calitate
- Legislație favorabilă pentru întreprinderi



### **Industria prelucrării (ex. asamblarea autovehiculelor, industria plasticului și a cauciucului, prelucrare alimente)**

- Acces simplu și rapid la piețele noi
- Vechime semnificativă în domeniu, cu personal calificat cu furnizori potențiali
- Atenție sporită la cheltuielile de funcționare și la oportunități de finanțare
- Infrastructură și logistică de înaltă calitate și disponibilitatea acestora
- Legislație favorabilă cu privire la codul muncii și la regulamentele la nivel de corporație

### Industria de prelucrare în domeniul hi-tech (ex. semi-conductori, echipamente de telecomunicații, industria medicamentelor)

- Existența expertizei și realizări
- Acces la piețele mari și la clienții importanți
- Atenție sporită la cheltuielile de funcționare
- Comunicare rapidă și excelentă
- Obiective ce se pot construi cu tehnologii rapide cu finanțare de stat



### Servicii de top (ex: IT, K+F, servicii financiare și de afacere, telecomunicații)

- Disponibilitatea competențelor și a clusterelor existente
- Acces rapid pe piață
- Cheltuieli de funcționare reduse
- Acces la tehnologii și cercetări avansate
- Obiective de înaltă categorie de calitate cu poziție centrală pentru funcțiile HQ
- Acoperire macro-regională

# MODUL 2

Fundamentarea profesională a stimulării  
investițiilor la nivel de localitate



# Fundamentarea profesională a stimulării investițiilor la nivel de localitate

Pentru ca o administrație locală să poată participa activ și eficient la procesul de investiții, care poate dura până la 2-3 ani, este necesar să se cunoască fazele sale interdependente, care sunt ilustrate în diagrama de mai jos (pașii marcați cu culoare deschisă nu fac neapărat parte din proces).



În conformitate cu procesul de mai sus, este esențială fundamentarea strategică și operațională a promovării investițiilor la nivel de localitate. Instrumentul pentru aceasta este în mod optim o strategie de promovare a investițiilor și un plan de acțiune, care sunt bazate pe caracteristicile geografice (hard și soft) și pe avantajele comparative ale așezării și definește viziunea de viitor, obiectivele, precum și intervențiile și cadrul organizatoric și financiar necesar realizării acestora.

Toate acestea implică potențial (dar nu neapărat) segmentarea pieței, adică definirea sectoarelor, investițiilor și companiilor pe care așezarea respectivă dorește să le atragă. Întrucât concurența pentru investitori este deosebit de puternică în Europa Centrală și de Est, nu se recomandă desemnarea industriilor, ale regiunilor sau ale companiilor „dorite” (posibilitatea de a influența acest lucru este oricum limitată în funcție de localitate), ci mai degrabă se recomandă definirea unor criterii pe baza cărora anumite tipuri de investiții pot fi favorizate.

### Criterii economice

- Apariția unor domenii care să producă valoare adăugată mai ridicată și implică cunoștințe aprofundate pentru întărirea sectorului K+F+I și pentru nivele de salarii ridicate
- Apariția sectorului de export pentru sustenabilitatea cererii pe termen lung
- Atragerea firmelor locale în faza de executare
- Posibilitatea de a crea relații bune cu furnizorii

### Criterii sociale

- Creșterea ratei de ocupare a populației locale
- Angajarea persoanelor cu dezabilități/defavorizate
- Utilizarea cunoștințelor profesionale existente
- Efort pentru asimilare cât mai profundă în comunitatea locală

### Criterii de mediu

- Investiție de tip brownfield, dacă este disponibilă un obiectiv potrivit
- Necesitate sporită de resurse – teren, gama și cantitatea de materie primă
- Impact minim asupra mediului (ex. viziune ciclică, utilizarea celor mai bune tehnologii disponibile, minimizarea transportului)

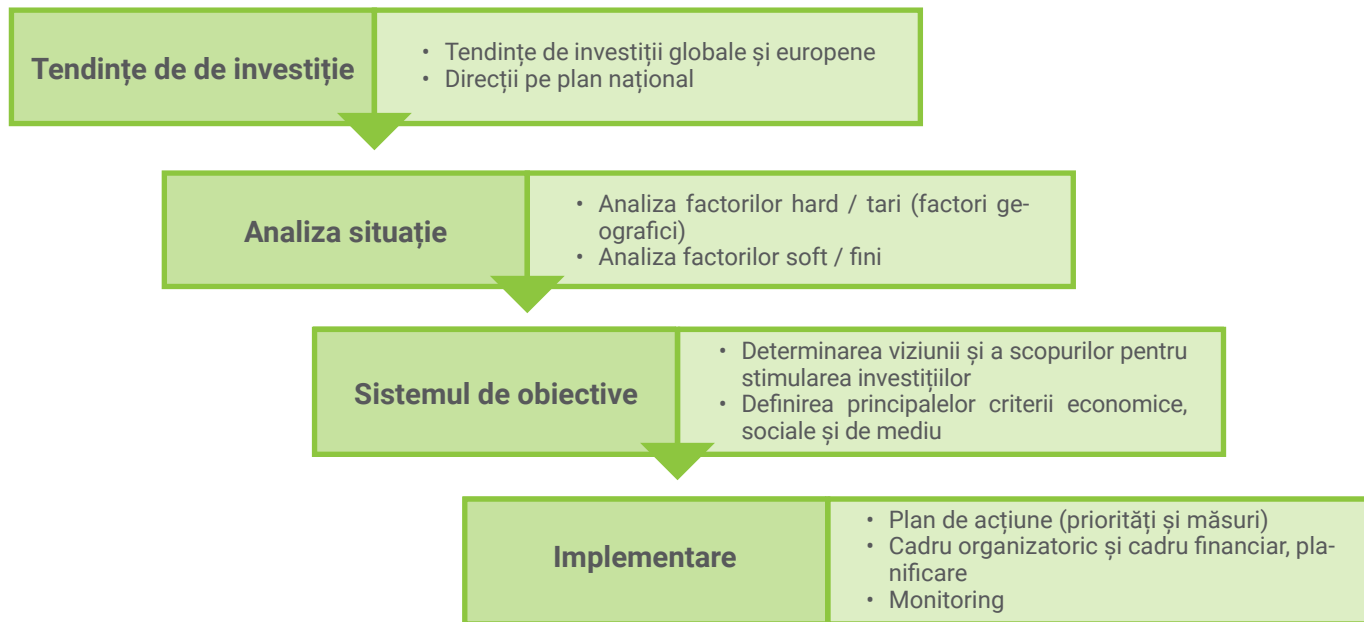
De-a lungul aspectelor de mai sus, efectele economice, sociale și de mediu favorabile pot fi maximizate, precum și externalitățile negative pot fi atenuate și evitate.

Deși cunoașterea tendințelor actuale ale **economiei globale și ale investitorilor** este esențială, în loc de analize îndelungate, este adesea mai eficient și mai oportun să se conducă un dialog cu marile companii care operează deja la nivel local, deoarece

- pe de o parte, cunosc exact direcțiile viitoare ale sectorului respectiv,
- pe de altă parte, pot formula care sunt avantajele localității care ar trebui subliniate în timpul promovării investițiilor,
- în al treilea rând, interesele acestora trebuie luate în considerare în cea mai mare măsură posibilă la stabilirea obiectivelor de promovare a investițiilor - crescând astfel probabilitatea unei posibile reinvestiții.

O tehnică obișnuită este analiza concurenței, adică investigarea caracteristicilor și ofertelor acelor așezări care pot fi în mod real concurenții noștri în competiția pentru investitori. Ținând cont de condițiile actuale ale pieței globale și europene, se poate afirma că o localitate din România sau Ungaria are de-a face cu prea mulți rivali – chiar și la nivel global, deci nu este în niciun caz justificată identificarea și analizarea tuturor concurenților potențiali. Cu toate acestea, poate fi util **să analizăm unele așezări interne și europene cu caracteristici similare**, adică să examinăm ce fac alții diferit, ce instrumente folosesc pentru a atrage investitori, ce le pot oferi, cum comunică cu ei - și cu ce rezultate fac toate acestea. Cunoașterea unor bune practici poate transforma instrumentele și teoriile noastre de promovare a investițiilor într-o direcție favorabilă și realistă.

Pe baza celor de mai sus și ținând cont de documentele de politică profesională de nivel superior și de strategiile localității respective, se poate dezvolta o strategie de promovare a investițiilor care să fie ușor de utilizat, să se potrivească cu capacitățile noastre și să includă obiective realiste realizabile. Documentul elaborat cu instrumente participative constă din următoarele elemente de conținut principale.





- + Denumirea eficientă din punct de vedere a resurselor a planului de stimulare a investițiilor și planificare pe bază de parteneriat
- + Studierea practicilor utilizate de către localitățile similare
- + Determinarea criteriilor de excludere – adică tipuri de investiții care nu se doresc a fi atrase
- + Identificarea avantajelor reale și unice și formularea scopurilor care în mod real pot fi atinse



- Stimulare investiții inițiată fără fundamentare strategică
- Lipsa de cunoștințe cu privire la trendurile globale și europene
- Concentrare prea mare asupra unui domeniu sau a unei țări de expediție
- Strategie elaborată dar nefolosită sau strategii de stimulare a investițiilor cu scop nerealistic



# MODUL 3

Asistență profesională pe parcursul  
întregului ciclu de investiții



# Asistență profesională pe parcursul întregului ciclu de investiții

Localitățile individuale trebuie să ofere servicii complexe pentru a influența pozitiv deciziile investitorilor și pentru a facilita procesul de investiție. Deși majoritatea acestor servicii sunt furnizate la un nivel superior, cel național, există unele care sunt aproape obligatorii și la nivel local. Acesta este unul dintre cele mai importante instrumente pentru influențarea imaginii locației, satisfacerea nevoilor investitorilor, pregătirea cu succes a investițiilor și încurajarea re-investițiilor. Serviciile detaliate mai jos ajută ca investitorii să creeze proiecte de investiții – mai ales atunci când un investitor este nou în țară și are puțină experiență în mediul administrativ, de afaceri și investițional local. Serviciile pot face diferența reducând costurile de tranzacție și ușurând lucrul investitorului.

Pasul zero al procesului de investiție – indiferent de abordările specifice – este **întocmirea unui pachet de informații de bază despre localitate**, care se concentrează în mod special pe caracteristicile locale, întrucât informațiile la nivel de stat sunt deja în posesia investitorilor.

**Pachetul de informații se bazează în mod optim pe o bază de date actualizată constant este pregătit într-un PowerPoint care poate fi adaptat cerințelor investitorului respectiv, conține cel puțin următoarele:**

- cele mai importante sectoare și investiții majore în sectoarele relevante din ultimii ani,
- o listă a celor mai mari companii (inclusiv sectorul și numărul de angajați),
- date despre infrastructura afacerii,
- lista furnizorilor de servicii de afaceri cu disponibilitate (de exemplu, organizații de promovare a investițiilor, bănci, contabili, avocați corporativi, interpreți și traducători),
- datele disponibile cu privire la forța de muncă (grup de vârstă, calificări profesionale, competențe lingvistice),
- venitul mediu brut lunar pe sector,
- specializări de liceu, grupe profesionale și profesii (legat de aceasta, numărul de absolvenți care promovează în următorii 1-2 ani),
- cursuri oferite în instituțiile de învățământ superior și numărul de studenți pe specializare,
- locuri de creșă și grădiniță și numărul de copii înscriși,
- numărul de hoteluri de patru stele, capacitate, disponibilitate,
- numărul, capacitatea și disponibilitatea restaurantelor de categorie superioară,
- numărul, capacitatea și disponibilitatea locațiilor turistice MICE,
- accesibilitate externă (autostradă, cale ferată, aeroporturi), condiții interne de transport (de exemplu, accesibilitatea zonelor industriale),
- legislația locală relevantă.

**Solicitările investitorilor** către localități vin de obicei prin intermediul agenției naționale de investiții. În acest caz, pot apărea noi întrebări, la care trebuie să se răspundă cât mai curând posibil - de obicei în 1-2 zile. Întrebările pot viza, printre altele, subiecte specifice sectorului, juridic-reglementare, protecția mediului, în unele cazuri poate fi necesar să se obțină informații din afara așezării sau să se contureze procese viitoare (de exemplu, prognoza forței de muncă). Toate acestea necesită un management eficient al informațiilor, care include actualizarea continuă a datelor de mai sus, stabilirea de relații strânse cu organizațiile și experții relevanți și asigurarea resurselor financiare și umane necesare.

Pe lângă furnizarea de informații, pot fi luate în considerare trei pachete tipice de servicii, care sprijină selecția locației, crearea fondului de finanțare și satisfacerea cererii de muncă.



### Facilitarea selectării locației

- Informare cu privire la imobilele disponibile
- Identificarea și ofertarea imobilelor potrivite cerințelor investitorilor (indiferent de relațiile de proprietate)
- Organizarea vizitelor siturilor potențiale



### Asigurarea finanțării

- Informare cu privire la discounturi, finanțări, împrumuturi, baze de capital și alte instrumente financiare
- Asistență în procedurile de finanțare (ex. pregătirea aplicației pentru credite, contactarea partenerilor potențiali de finanțare)



### Asigurarea necesității de resurse umane

- Informare cu privire la resursele umane disponibile ținând cont de numărul angajaților, nivelul salariului și de nivelul de calificare
- Sprijinirea procedurii de recrutare
- Asistență pentru solicitarea eliberării permiselor de ședere și de muncă
- Facilitarea asimilării membrilor de familie ai angajaților noi
- Colaborare în organizarea cursurilor de perfecționare

Una dintre principalele provocări ale procesului de investiții este nevoia constantă de a fi în contact cu un număr mare de autorități și alte organizații. Investitorii preferă în mod clar locațiile potențiale de investiții în care acest lucru este simplificat, facilitat și accelerat cât mai mult posibil. Instrumentul pentru aceasta este **administrarea unică**, care scurtează procesele necesare de înființare a companiei, investiții, licențiere și construcție, și reduce numărul și costul etapelor birocratice. Localitățile pot ajuta eficient investitorii în întregul ciclu de investiție, adică în fazele de luare a deciziilor, de implementare și cele operaționale. Îndrumarea oferită în timpul administrării unice ajută și la construirea unei relații strânse de încredere, care este esențială pentru procesele de investiții care sunt clasificate drept secrete de afaceri. Pentru a construi încredere, este important să se desemneze o persoană care să asiste întregul proces și să fie permanent disponibilă investorului potențial.

În același timp, nu trebuie să uităm de afacerile care funcționează deja în localitate, deoarece experiența arată că 70% din investițiile de capital străin direct sunt realizate ca extindere și reinvestire a punctelor de lucru. **Serviciile de asistență** trebuie să fie unul continuu și adaptat la nevoile fiecărei firme, în timpul cărora nevoile companiilor, așteptările industriei și planurile de viitor pot fi explorate direct. Acest tip de urmărire poate lua forma unor evaluări periodice ale nevoilor, consiliere și evenimente formale sau informale (în persoană sau chiar online). Merită să includem cât mai multe organizații direct sau indirect legate de sectorul respectiv în construirea de relații largi (instituții de învățământ, organizații de cercetare și dezvoltare, grupuri de interese, autorități, afaceri conexe, furnizori de servicii de afaceri etc.) - în acest fel, toți cei implicați pot beneficia din colaborare. Facilitarea stabilirii relațiilor cu furnizori poate fi considerată unul dintre elementele proeminente ale procesului.



- + Pregătire prealabilă și întocmirea unei baze de date ca modalitate de demonstrare a expertizei și a cunoștinței așteptărilor investitorului
- + Ofertare pro activă a portofoliului complet de servicii care sprijină procesul de investiție
- + Prezentarea și promovarea serviciilor pentru investitori
- + Elaborarea unui sistem administrativ unic eficient și complet
- + Servicii de asistență, formarea relațiilor strânse și permanente cu afacerile locale



- Furnizarea unui minim de informații generale, neglijarea interesului investitorului, transferul investitorilor către alte surse de informații
- Atitudine pasivă față de investitorii potențiali
- Informare neclară, greșită sau incompletă cu privire la finanțare și la servicii
- Furnizare de asistență și de informații doar la un nivel parțial, schimbarea continuă ai angajaților implicați
- Ținerea legăturii cu agenții economici locali doar într-un mod ad hoc Strategie elaborată dar nefolosită sau strategii de stimulare a investițiilor cu scop nerealistic

# MODUL 4

Marketingul stimulării  
investițiilor



# Marketingul stimulării investițiilor

Poate fi surprinzător, dar investitorii sunt în mare măsură informați despre posibilele locații de investiții pe o bază subiectivă: din cauza asimetriei informaționale, ei iau în considerare în principal localități

- unde își desfășoară deja activitate propria companie sau a concurenților lor sau unde sunt prezenți principalii lor clienți și/sau furnizori,
- despre care au citit o opinie pozitivă, poate inclusă în vreun clasament internațional al așezărilor,
- unde au vizitat ca parte a unei călătorii de afaceri sau individuale sau unde au legături de familie.

Din acest motiv, una dintre sarcinile de bază ale promovării investițiilor este de a trezi interesul potențialilor investitori. În acest scop, trebuie evidențiate valorile unice și avantajele competitive ale așezării respective. Cheia succesului în marketing constă în stabilirea unei relații pe termen lung cu un potențial investor, care se poate baza pe următoarele instrumente.





## Marketing online

Un site web bine conceput este un element esențial al promovării investițiilor, oferind informații actualizate și esențiale într-un mod rentabil. Vizitarea site-ului este adesea prima interacțiune cu o localitate selectată. Următoarele principii de bază trebuie reținute atunci când proiectați un site web care este cu adevărat valoros și care să răspundă așteptărilor investitorilor.

## Materiale de marketing

A Materialele de marketing digital și tipărite sunt instrumente cheie pentru a sprijini evenimente, târguri comerciale sau contactarea directă ai potențialilor investitori, printre altele:

- publicație generală de imagine și video despre așezarea ca locație de investiție,
- prezentări orientate către grupuri țintă pentru evenimente, vizite la companie sau vizite la fața locului,
- pachete de informații specifice sectorului (cu prezentarea serviciilor de facilitare).

Ca mesaj principal, este recomandabil să vă concentrați pe informațiile cheie și pe poveștile de succes, precum și să subliniați de ce merită să se opteze pentru localitatea respectivă.

**Concentrare asupra conținutului**

Conținutul este mai presus de design – investitorii sunt interesați de fapte.

**Actualizare continuă**

Trebuie asigurate resursele necesare pentru actualizarea informațiilor.

**Posibilități de contactare**

Adresele de e-mail și numerele de telefon ale persoanelor de contact trebuie afișate în mod clar

**Informare simplă**

Cele mai importante informații trebuie să fie disponibile cu ajutorul unui singur click.

**Documente descărcabile**

Se pot asigura informații mai detaliate prin documente descărcabile

**Elemente vizuale**

Imaginile, graficele și hărțile sunt instrumente de folos pentru vizualizarea informațiilor

### Evenimente profesionale

Conferințele, seminariile, târgurile comerciale și forumurile pentru investitori oferă localităților oportunitatea de a contacta potențialii investitori în mod direct și personal. Localitățile pot organiza singure acest tip de eveniment sau pot participa activ la evenimente pentru investitori – prezentându-și punctele forte și ofertele fie prin dedicarea unei secțiuni sau eveniment

însoțitor localității, fie prin organizarea de întâlniri bilaterale.

### Construirea de relații cu organizațiile intermediare

Trebuie identificate organizațiile și persoanele care pot ajuta direct sau indirect eforturile de promovare a investițiilor așezării și pot îndeplini un rol de ambasador a localității. În MODULUL 5, prezentăm aceste organizații în detaliu.



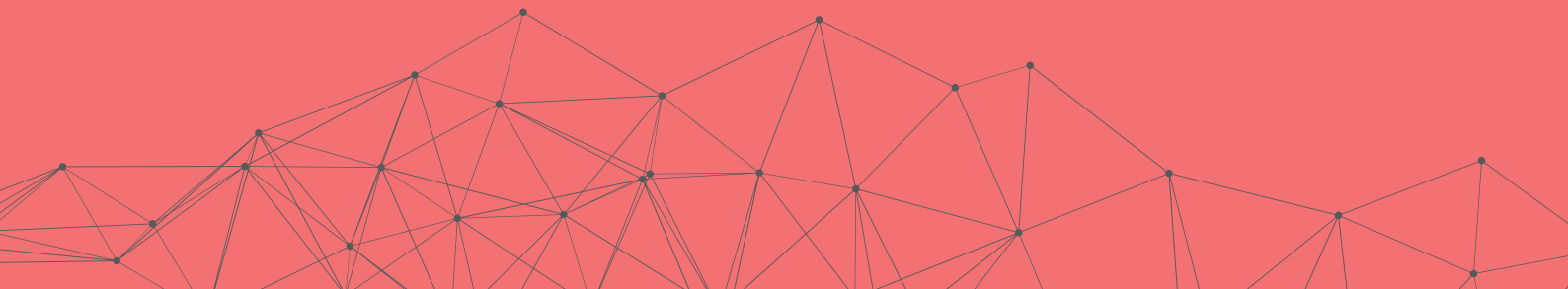
- + Abordare orientată către grupul țintă
- + Eficiență financiară
- + Abordare pe termen lung și construirea încrederii la momentul potrivit
- + Sincronizarea activităților și ai instrumentelor diferite de marketing pentru facilitarea sinergiei



- Abordarea generală a investiției care nu ține cont de nevoile specifice ale investitorului
- Întregul buget este alocat publicității pe scară largă
- Anticiparea unor rezultate imediate fără să se țină cont de nevoile și de planul operațional al investitorului
- Activități de marketing unice de tip campanie

# MODUL 5

Cadre operaționale de promovare  
a investițiilor de succes



# Cadre operaționale de promovare a investițiilor de succes

O localitate poate avea o strategie de promovare a investițiilor bine gândită, cu o viziune grandioasă, s-ar putea să fi avut loc o analiză a bunelor practici ale concurenților, poate există bazele unei campanii de marketing detaliate, însă dacă nu există – în funcție de dimensiunea localității – cel puțin o persoană care gestionează întregul proces, comunică cu agenția națională de investiții și alți agenți, autorități, întreprinderi locale relevante – și cu potențialii investitori înșiși, toate încercările sunt extrem de dificile. Acești **coordonatori de promovare** a investițiilor reprezintă sistemului unic de administrare, pe care potențialii investitori le pot contacta cu solicitările și întrebările lor.

În cazul așezărilor mai mici, cu resurse modeste, merită încercată implementarea în colaborare cu

alte localități ai activităților de promovare a investițiilor, al căror cadru poate fi asigurat prin colaborări și parteneriate existente sau restaurabile. De exemplu, asociațiile administrației publice locale și grupurile de acțiune LEADER pot desemna împreună unul sau doi specialiști în promovarea investițiilor, care îndeplinesc în comun sarcinile care date.

Este important de remarcat faptul că **nu este absolut necesar să se creeze o nouă organizație independentă de promovare a investițiilor**, dar peste o anumită dimensiune a așezării, merită luată în considerare avantajele și costurile acesteia. Cu toate acestea, este esențial să se creeze un fel de protocol care să includă o descriere clară a proceselor, a conexiunilor organizaționale, a proceselor de raportare și de luare a deciziilor.

O altă componentă indispensabilă este asigurarea unui **fond de finanțare**, a cărei dimensiune depinde de mărimea localității, de numărul de persoane care participă la promovarea investițiilor și de complexitatea activităților de marketing. În Ungaria, aproximativ 0,5-1% din impozitul pe afaceri poate fi suficient pentru a îndeplini sarcinile de promovare a investițiilor, în timp ce în România poate fi utilizată o parte din impozitul local perceput pe proprietățile comerciale. Acest cost ar trebui privit ca o investiție care se răsplătește pe termen lung – totuși, trebuie monitorizate și rezultatele, ceea ce necesită un sistem de monitorizare simplu, dar funcțional, cu câțiva **indicatori cheie**, dintre care prezentăm câteva exemple posibile.

#### Indicatori legate de marketingul stimulării investițiilor

- Numărul relațiilor noi
- Numărul evenimentelor la care am participat
- Numărul evenimentelor organizate și ai participanților la aceste evenimente

#### Indicatori legate de procedurile de investiție

- Numărul de contactări pentru investiție
- Numărul proiectelor de investiție (pentru producție cu valoare adăugată ridicată)
- Suma investițiilor
- Numărul locurilor de muncă create (pentru personal cu calificare înaltă)

#### Indicatori legate de asistență permanentă

- Numărul negocierilor cu afacerile locale
- Numărul afacerilor contactate
- Numărul proiectelor de re-investiție (pentru producție cu valoare adăugată ridicată)
- Suma re-investițiilor
- Numărul locurilor de muncă create (pentru personal cu calificare înaltă)

După cum am clarificat deja, autoritățile locale joacă un rol deosebit în procesul de promovare a investițiilor: potențialii investitori formulează o serie de întrebări la care doar autoritățile locale le pot răspunde, în plus este responsabilitatea lor să construiască infrastructura, securizarea spațiilor, mobilizarea rezervelor de resurse umane, dar și în context financiar, pot oferi reduceri și încurajează stabilirea de relații cu furnizorii. Cu toate acestea, pot atinge doar o anumită limită în ceea ce privește promovarea investițiilor pe cont propriu – prin urmare, este esențial să construim relații profesionale extinse cu organizațiile relevante.

Luarea deciziilor investitorilor este un proces îndelungat care este invizibil localităților pentru o lungă perioadă de timp. Investitorii contactează mai întâi organizațiile relevante la nivel național, adică agențiile naționale de investiții, care în România este Direcția Generală de Investiții Străine din subordinea Ministerului Afacerilor Economice, adică **InvestRomania**, iar în **Ungaria Agenția Națională de Investiții (HIPA)**. Aceștia coordonează procesele legate de

promovarea investițiilor. Funcția lor principală este de a oferi asistență profesională companiilor străine care doresc să investească aici. În cadrul unui model de ghișeu unic, aceștia construiesc o relație intensă cu potențialii investitori străini, le oferă consiliere, organizează evenimente profesionale și vizite la fața locului, recomandă locații de investiții, acționează ca mediatori între companii internaționale și întreprinderi româno/maghiare și de asemenea, ajută la stabilirea relațiilor cu furnizorii.

Rolul nivelului regional sau județean în încurajarea investițiilor nu este deocamdată relevant, însă, pe baza exemplelor internaționale pozitive, în **județul Szabolcs-Szatmár-Bereg** s-a creat baza pentru încurajarea investițiilor la nivel județean, care în principal necesită o coordonare eficientă la nivel regional, și facilitează o mediere eficientă între nivelul național și cel local. La nivel județean, alți actori (de exemplu, agenții de dezvoltare economică, camere) joacă, de asemenea, un rol important în ceea ce privește stimularea investițiilor.

Mai jos, vă prezentăm cu ce organizații o administrație locală poate și ar trebui să stabilească și să mențină relații pentru a putea obține cele mai bune rezultate posibile în domeniul promovării investițiilor.

	<i>Organizații din sectorul public</i>	<i>Alte organizații</i>
<b><i>Nivel local</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Întreținători de parcuri industriale</li> <li>• Instituții de formare profesională</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afaceri existente</li> <li>• Dezvoltatori imobiliari</li> <li>• Firme de construcții</li> <li>• Instituții financiare</li> <li>• Consultanți juridici, fiscali și HR</li> <li>• ONG-uri</li> </ul>
<b><i>Nivel subnațional</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorități profesionale (de exemplu, muncă, impozite și vamă)</li> <li>• Administrații județene</li> <li>• Asociații de localități</li> <li>• Universități, instituții de cercetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camere</li> <li>• Organizații de reprezentare a intereselor</li> <li>• Agenții de dezvoltare</li> <li>• Clustere industriale și colaborări</li> <li>• ONG-uri</li> </ul>
<b><i>Nivel național</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenția Națională de Investiții</li> <li>• Ministerele responsabile în primul rând pentru următoarele domenii: economie, investiții, finanțe, afaceri externe și comerț exterior, dezvoltare regională, educație, C+D+I</li> <li>• Organizații responsabile pentru granturi (autorități de management, organizații care contribuie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizații de reprezentare a intereselor</li> <li>• Agenții de dezvoltare</li> <li>• Clustere industriale și colaborări</li> <li>• ONG-uri</li> </ul>



- + Determinarea persoanelor pentru coordonare la nivel de localitate sau regional
- + După caz, înființarea unei organizații sau unei unități independente
- + Definirea clară și transparentă ai sarcinilor, competențelor, procedurilor și indicatorilor cheie
- + Asigurarea pe termen lung a resurselor financiare
- + Crearea și susținerea colaborărilor pe scală largă concentrându-ne la avantajele de tip reciproc



- Abordarea contactării pentru investiției într-un mod ad hoc, fără personal calificat și în lipsa competențelor necesare
- Stimularea investițiilor pe bază politică
- Activități, proceduri nedefinite și greu de urmărit
- Finanțare neregulată sau lipsă
- Colaborare doar cu organizațiile care participă direct în procedura de stimulare a investițiilor și ignorarea restului agenților



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

**Editor responsabil:** Camera de Comerț și Industrie a Județului Szabolcs-Szatmár-Bereg

**Data apariției:** 22 decembrie 2022

## PARTENERI DE PROIECT



**Camera de Comerț și Industrie a  
Județului Szabolcs-Szatmár-Bereg**

**Adresa:** H-4400 Nyíregyháza, Str.  
Széchenyi nr. 2.  
[www.szabkam.hu](http://www.szabkam.hu)



**Camera de Comerț, Industrie și  
Agricultură Satu Mare**

**Adresa:** RO-440006 Satu Mare, Str.  
Decebal nr. 4.  
[www.cciasm.ro](http://www.cciasm.ro)



**CAMERA  
MEȘTEȘUGARILOR  
SATU MARE**

**Alianța Camerei Meșteșugarilor**

**Adresa:** RO-440073 Satu Mare, Str.  
Fagilor nr. 1.  
[www.cameramestesugarilor.ro](http://www.cameramestesugarilor.ro)

**Proiectul este susținut de Uniunea Europeană, prin Fondul European de Dezvoltare Regională, și cofinanțat de România și Ungaria.**

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.